

# إدارة علاقة الزبون

## Customer Relationship Management (CRM)

الدكتور  
إيهاب علي القرم  
جامعة اليرموك الأردنية

الدكتورة  
ديمة موسى الدجاني  
جامعة اليرموك الأردنية

الأستاذ الدكتور  
محمود جاسم الصميدعي  
جامعة اليرموك الأردنية



اليازوري

إدارة علاقة الزبون  
Customer Relationship Management (CRM)

محمود جاسم الصميدعي  
ديمة موسى الدجاني  
إيهاب علي القرم  
جامعة اليرموك الأردنية

اليازوري  
طبعة ٢٠٢٠

اليازوري

إدارة علاقة الزبون  
(CRM)

## إدارة علاقة الزبون Customer Relationship Management

أ.د. / محمود جاسم الصميدعي د / ديمة موسى الدجاني د / إيهاب علي القرم



ALL RIGHTS RESERVED

جميع الحقوق محفوظة

الطبعة العربية - ٢٠٢٠

رقم الإيداع 2019/ 1 / 420

التحضير: هيئة تحرير  
تصميم الغلاف: نضال جمهور  
الصف والإخراج: سامي أبو سعدة  
الطبعة: سمير منصور للطباعة

لا يسمح بإعادة إصدار هذا الكتاب أو أي جزء منه أو تخزينه في نطاق إستعادة المعلومات أو نقله بأي شكل من الأشكال. دون إذن خطي مسبق من الناشر.

عمان - الأردن

All rights reserved. No part of this book may be reproduced, stored in a retrieval system or transmitted in any form or by any means without prior permission in writing of the publisher.

Amman - Jordan

اليازوري



دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع

عمان - العبدلي - مقابل مجلس النواب

هاتف: +962 6 4626626 فاكس: +962 6 4614185

ص.ب: 520646 الرمز البريدي: 11152

www.yazori.com info@yazori.com

# إدارة علاقة الزبون

## Customer Relationship Management (CRM)

### تأليف

الدكتورة

ديمة موسى الدجاني  
جامعة الزيتونة الاردنية

الأستاذ الدكتور

محمود جاسم الصميدعي  
جامعة الزيتونة الاردنية

الدكتور

إيهاب علي القرم  
جامعة الزيتونة الاردنية



اليازوي





## المحتويات

المقدمة .....	١٣
الفصل الأول: مقدمة في إدارة علاقات الزبون .....	١٥
المقدمة .....	١٧
أولاً: تطور مفهوم التسويق: .....	١٧
أ- مفهوم التسويق المعاصر <i>Contemporary Marketing Concept</i> ..:	١٧
ب- عملية التسويق <i>The Marketing Process</i> ..:	١٨
ج- مراحل تطور عملية التسويق: .....	٢٠
ثانياً: إدارة علاقات الزبون وابعادها: .....	٢٤
أ - مفهوم إدارة علاقات الزبائن وابعادها: .....	٢٥
ب - تعريف إدارة علاقات الزبائن: .....	٢٥
ج - المفاهيم الأساسية المرتبطة بمفهوم إدارة علاقات الزبون .....	٢٨
د - مبادئ إدارة علاقة الزبون: .....	٢٩
ثالثاً: مراحل تطور مفهوم إدارة علاقة الزبون: .....	٣٠
١ - مرحلة التسويق الواسع <i>Mass Marketing</i> ..:	٣١
٢ - مرحلة السوق المستهدف ( <i>Target Marketing</i> ): ..:	٣١
٣ - مرحلة علاقات الزبائن: ( <i>Customers Relationships Stage</i> ) ...	٣٢
رابعاً: العلاقة .....	٣٣
أ - مفهوم العلاقة؟ .....	٣٣

- ب - التغيير ضمن العلاقات: ..... ٣٤
- ج - نوعية وجودة العلاقة: ..... ٣٦
- د - لماذا تريد الشركات علاقة مع الزبائن؟ ..... ٣٦
- الفصل الثاني: أساسيات وإبعاد إدارة علاقات الزبون ..... ٣٧
- المقدمة: ..... ٣٩
- أولاً: أساسيات علاقات الزبون: ..... ٤٠
- ثانياً: أهداف فوائد ومميزات إدارة علاقات الزبون: ..... ٤٦
- أ- الأهداف والغايات من إدارة علاقة الزبون (CRM): ..... ٤٦
- ب - المنظمات المستفيدة من (CRM): ..... ٤٧
- ثالثاً: مزايا وفوائد إدارة علاقة الزبون (CRM): ..... ٤٨
- ثالثاً: الغموض في فهم إدارة علاقة الزبون (CRM) ..... ٥١
- رابعاً: أهمية إدارة علاقة الزبون (CRM) ..... ٥٦
- الفصل الثالث: الزبون ..... ٦١
- المقدمة ..... ٦٣
- أولاً: مفهوم سلوك الزبون *Customer Behavior Concept* ..... ٦٤
- أ- تعريف سلوك الزبون *Customer Behavior Definition* ..... ٦٤
- ب - أهمية الزبون: ..... ٦٧
- ج - أبعاد سلوك المستهلك أو الزبون: ..... ٦٨
- ثانياً: إجراءات إتخاذ قرار شراء المنتجات ..... ٧١
- ثالثاً: العوامل المؤثرة على سلوك المستهلك أو الزبون ..... ٧٦

- أ- مدخلات البيئة العامة ..... ٧٧
- ب - الاسرة والجماعة المرجعية ..... ٨٣
- ج - المدخلات التسويقية ..... ٨٣
- د - خصائص الشخصية: ..... ٨٥
- رابعاً: انواع الزبائن ..... ٩٥
- الفصل الرابع: رضا وولاء وقيمة الزبون ..... ١٠١
- المقدمة ..... ١٠٣
- أولاً: رضا الزبون: *Customer Satisfaction* ..... ١٠٤
- أ- مفهوم رضا الزبون ..... ١٠٤
- ب- أداء المنتج والتوقعات ..... ١٠٦
- ج- اهمية رضا الزبون: ..... ١٠٧
- د- مكونات الرضا ..... ١٠٨
- هـ - أنواع رضا الزبون ..... ١٠٩
- و- قياس رضا الزبون: ..... ١١٠
- ثانياً: ولاء الزبون *Customer Loyalty* ..... ١١٣
- أ- مفهوم الولاء *Loyalty Concept* ..... ١١٤
- ب- فوائد ولاء الزبون: ..... ١١٥
- ج- خطوات بناء الولاء للزبون: ..... ١١٦
- د- قواعد بناء علاقات وثيقة مع الزبون تؤدي الى خلق الولاء عنده: ... ١١٩
- هـ - تعزيز العلاقة مع الزبائن إتجاه الولاء: ..... ١٢٠



- و- أهمية ولاء الزبون: ..... ١٢١
- ز- العلاقة بين الجودة والرضا والولاء: ..... ١٢١
- ثالثاً: قيمة الزبون: *Customer Value* ..... ١٢٤
- أ- عناصر قيمة الزبون *Elements of Customer Value* ..... ١٢٥
- ب- إدراك الزبون للقيمة: ..... ١٢٦
- ج- أشكال القيمة لنجاح المنظمة: ..... ١٢٨
- د- رفع مستوى قيمة الزبون: ..... ١٢٩
- هـ- تحليل الربحية وقيمة الزبون: ..... ١٣٠
- الفصل الخامس: المفاهيم المؤثرة على إدارة علاقات الزبائن ..... ١٣٣
- المقدمة ..... ١٣٥
- أولاً: جودة المنتج، المفهوم والابعاد (*Product Quality: Concept and Dimensions*) ..... ١٣٦
- أ- مفهوم جودة المنتج: (*Product Quality Concept*) ..... ١٣٦
- ب- ابعاد (سعات) جودة الخدمة: *Service Quality Dimensions* ..... ١٣٧
- ج - أهمية جودة المنتج: *Product Quality Impotance* ..... ١٣٨
- د - مراقبة جودة المنتج *Monitoring Product Quality*: ..... ١٤٠
- ثانياً: أ- مفهوم التمييز *Managing Differentiation* ..... ١٤٤
- ب- ادارة التمييز والانتاجية (*Managing differentiation and Productivity*) ..... ١٤٥
- ثالثاً: الجودة والتمييز وعلاقات الزبون ..... ١٤٦

- أ- الاختلافات الأساسية بين الجودة والتميز في تقديم المنتجات ..... ١٤٦
- ب - مفاتيح الجودة والتميز وعلاقات الزبون ..... ١٤٨
- ج- تأثير الجودة والتميز على أداء المنظمات لعلاقة الزبون: ..... ١٤٨
- رابعاً: المكانة الذهنية للمنتجات *Products Positioning* ..... ١٤٩
- ١- مستوى إدراكه. .... ١٥٠
- خامساً: نموذج توقعات مستهلك أو زبون للمنتجات ..... ١٥٦
- أ- عناصر توقع الزبون *Customer Predicted Elements* ..... ١٥٦
- ب - توقع المنتج: *Predicting product* ..... ١٥٧
- ج- منطقة التحمل *Zone of Tolerance* ..... ١٥٨
- سادساً: دور الانترنت في تعزيز المكانة الذهنية ..... ١٦٠
- الفصل السادس: المفاهيم المرتبطة بإدارة علاقات الزبون ..... ١٦٣
- اولاً: إدارة دورة حياة الزبائن *Managing Customers Life Cycle* ..... ١٦٥
- مراحل دورة حياة الزبون: ..... ١٦٦
- المرحلة الاولى: جذب الزبون (الفوز بالزبون) ..... ١٦٦
- المرحلة الثانية: استثمار الزبائن *Customers investment* ..... ١٦٧
- المرحلة الثالثة: الحفاظ على الزبائن *Keeping the Customer* ..... ١٦٧
- المرحلة الرابعة: تحول الزبائن *Customer Shifting* ..... ١٦٩
- ثانياً: تحليل محفظة الزبائن الاستثمارية: ..... ١٧١
- أ- بناء العلاقات الصحيحة: ..... ١٧٢
- ب- مصفوفة محفظة الزبائن: ..... ١٧٣

- ثالثاً: إدارة معرفة الزبون (CKM): ..... ١٧٦
- أ- مفهوم معرفة الزبون *Customer Knowledge Concept*: ..... ١٧٧
- ب- إدارة معرفة الزبون: *Customer Knowledge Management*: ..... ١٧٩
- ج- مفهوم إدارة معرفة الزبون: ..... ١٨٣
- د - مكونات إدارة معرفة الزبون: ..... ١٨٥
- هـ - دورة حياة معرفة الزبون: ..... ١٨٦
- الفصل السابع: انواع ادارة علاقات الزبون ..... ١٨٩
- أولاً: إدارة علاقات الزبون (CRM) الاستراتيجي ..... ١٩١
- أ- توجيه وتكييف للظروف وللاتجاه وفق المنتج ..... ١٩٢
- ب - توجيه وتكييف للظروف وفق الانتاج ..... ١٩٣
- ج- توجيه وتكييف للظروف وللاتجاه وفق المبيعات ..... ١٩٣
- د - توجيه وتكييف للظروف واتجاه وفق للزبون ..... ١٩٣
- هـ - توجيه وتكييف للظروف واتجاه وفق للسوق ..... ١٩٤
- ثانياً: إدارة علاقات الزبون (CRM) التشغيلي ..... ١٩٥
- أ - التشغيل الالي (اتمتت) للتسويق ..... ١٩٦
- ج - التشغيل الالي (اتمتت) لقوة المبيعات ..... ١٩٨
- ثالثاً: إدارة علاقة الزبون (CRM) التحليلي: ..... ٢٠٢
- مصادر البيانات المتعلقة بالزبون لإدارة علاقة الزبون ..... ٢٠٣
- الفوائد من إدارة علاقة الزبون (CRM) التحليلي: ..... ٢٠٣
- رابعاً: إدارة علاقات الزبون (CRM) التعاوني: ..... ٢٠٦

- ٢١١ ..... الفصل الثامن: إدارة علاقات الزبون إلكترونياً
- ٢١٣ ..... المقدمة:
- ٢١٤ ..... أولاً: تقنيات الانترنت وإدارة علاقات الزبائن
- ٢١٥ ..... أ- الأعمال الإلكترونية:
- ٢١٧ ..... ب- التجارة الإلكترونية *E-commerce*
- ٢١٨ ..... ج- التسويق الإلكتروني *E-marketing*
- ٢٢٠ ..... ثانياً: أساسيات وإبعاد إدارة علاقات الزبون إلكترونياً:
- ٢٢١ ..... أ- مفهوم إدارة علاقات الزبون إلكترونياً:
- ٢٢٢ ..... ب- أهداف إدارة علاقات الزبون الإلكترونيات:
- ٢٢٣ ..... ج- أسس تطوير علاقات الزبون إلكترونياً:
- ٢٢٥ ..... د- أسس تصميم استراتيجية إدارة علاقات الزبون إلكترونياً:
- ٢٣١ ..... هـ- أدوات تنفيذ إدارة علاقات الزبون إلكترونياً:
- ٢٣٣ ..... المصادر:
- ٢٣٣ ..... باللغة العربية:
- ٢٣٦ ..... باللغة الإنجليزية:





## المقدمة

شهدت السنوات الاخيرة وخاصة نهاية القرن الماضي وبداية الالفية الثالثة تغييراً جوهرياً واساسياً للمفاهيم التسويقية التي كانت سائدة في الماضي، حيث ان بناء علاقات الزبون هو الاساس والمحرك للتسويق في الوقت الحاضر، السبب في ذلك ان الزبون يمثل الجانب المهم لمنظمات الاعمال وذا تأثير على مدى نجاح استراتيجيتها وكذلك تعزيز الميزة التنافسية في البيئة التي تعمل بها.

إن مسألة تلبية حاجات ورغبات المستهلك او الزبون ليس هي الهدف المركزي للتسويق المعاصر، بل ان هذا الهدف يذهب ابعد من ذلك نحو تحقيق الرضا وبالتالي خلق الولاء للمنظمة ومنتجاتها. إن هذا الرضا و ثم الولاء يمثل بداية لاقامة علاقات الزبون وتطويرها بالشكل الذي يحقق للمنظمة استثمار قيمة هذا الزبون الذي ينعكس على تطوير اعمالها واستمرارها وتحقيق العوائد المرضية للمنظمة و ثم الربحية التي تمثل هدفاً استراتيجياً لها. ان الوصول الى تحقيق هذا الهدف لا يمكن ان يتم الا من خلال الفهم الواسع والعميق لعلاقة الزبون و ثم ادارتها بشكل كفوء وقدرة وفعالية و ثم تطويرها بشكل ناجح ينعكس على تطوير واستمرار المنظمة والصمود امام المنافسة الشديدة التي تتسم بها الاسواق المختلفة.

ان موضوع اقامة علاقات الزبون وادارتها بشكل صحيح وجيد يعتبر اليوم من المواضيع الاكثر اهمية التي تتصدى لها الفلسفة الحديثة للتسويق المعاصر، من خلال وضع الاسس العلمية التطبيقية لبناء علاقة زبون مستمرة.

ان هذا الكتاب يحاول ان يتصدى لموضوع ادارة علاقات الزبون من خلال توضيح الاطار المفاهيمي والفلسفي لهذا المصطلح والمصطلحات المرتبطة به وكذلك يوضح ابعاده واسسه الصحيحة.

يضع هذا الكتاب في ثمانية فصول، فقد ركز الفصل الاول مقدمة في ادارة علاقات الزبون اما الفصل الثاني فإنه تناول اساسيات وابعاد ادارة علاقات الزبون، في حين كان الفصل الثالث يتناول الزبون في حين الفصل الرابع كان يتضمن رضا وولاء وقيمة الزبون، اما الفصل الخامس تضمن المفاهيم المؤثرة على ادارة علاقات الزبون، وكان الفصل السادس قد ركز على المفاهيم المرتبطة بإدارة علاقات الزبون، بينما الفصل السابع تضمن انواع ادارة علاقات الزبون، في حين الفصل الثامن تضمن ادارة علاقات الزبون الكترونياً.

اننا نضع هذا الجهد المتواضع بين ايدي المختصين والدارسين وذوي العلاقة من اجل معرفة ماهية ادارة علاقات الزبون، وكذلك الاستفادة منه دائماً اذ نرجو ان يتم تزويدنا بأية ملاحظة او نصوب بما يخدم المسيرة العلمية...والله الموفق.

المؤلفين

عمان ٢٠١٩

# **الفصل الأول**

**مقدمة في إدارة علاقات الزبون**





## الفصل الأول

### مقدمة في إدارة علاقات الزبون

#### « المقدمة »

مما لا شك فيه بأن التسويق في الوقت الحاضر يلعب دوراً أساسياً مهماً في داخل المنظمة وبالتالي فإن التسويق هو تلك الوظيفة من وظائف المنظمة الأكثر التصاقاً أو تعاملًا مع المستهلكين أو الزبائن، وبالتالي فإن نجاح هذه الوظيفة مرتبط بقدرتها على فهم احتياجات الزبائن و ثم بناء علاقات وثيقة مع زبائنهم بالشكل الذي يحقق الرضا والولاء لهؤلاء الزبائن، والذي ينعكس إيجابياً على بقاء واستمرار والربح التي تمثل الأهداف العامة لأيّة منظمة من منظمات الأعمال.

#### « أولاً: تطور مفهوم التسويق :

##### أ- مفهوم التسويق المعاصر *Contemporary Marketing Concept* :

إن بناء علاقات مع الزبون يمثل في الوقت الحاضر جوهر مفهوم التسويق الحديث وانشطته المختلفة و ثم في عملية التسويق (*Marketing process*)، بهذا الصدد يعطي كل من (كوتلر، ارمسترونج، ٢٠٠٧) مفهوماً للتسويق مستنداً على بناء علاقات مربحة مع الزبون، وفقاً لثلاثة اتجاهات هي (الصميدعي، ٢٠١٨):

١- الاتجاه الأول: وهو يمثل التعريف الأبسط، وهو أن التسويق يعني إدارة علاقات

الزبون المربحة والهدف المزدوج هو جذب زبائن جدد عن طريق الوعد بقيمة مميزة والحفاظ على الزبائن الحاليين ونموهم عن طريق التسليم الذي يحقق رضاهم.

٢- الاتجاه الثاني: وهو يمثل التعريف الواسع، وهو أن التسويق عملية اجتماعية

وإدارية يحصل بها الافراد والمجموعات على ما يحتاجون ويبيعون من خلال انتاج وتبادل منتجات وقيمة مع الآخرين.

٣- الاتجاه الثالث: وهو يتعلق بيئة الاعمال الأضيّق، فأن التسويق يشمل بناء علاقات تبادل.. وبالإمكان إضافة اتجاه رابع يمثل واقع التسويق في الوقت الراهن مربحة للقيمة مع الزبائن.

٤- الاتجاه الرابع: وهو يمثل الفكر الاستراتيجي الذي يطلق عليه التسويق الاستراتيجي وهو ليس فقط إقامة علاقات مع الزبون طويلة بل يتعدى ذلك لتسليم قيمة عالية للزبون، خلق الميزة التنافسية، وقيادة السوق.

نستنتج مما تقدم بان التسويق في الوقت الراهن هو عبارة عن تلك العملية التي تنتج بها المنظمات قيمة للزبائن، علاقات قوية مع الزبون كي تستخلص قيمة الزبائن مقابل ذلك من خلال الميزة التنافسية وقيادة السوق.

#### ب- عملية التسويق *The Marketing Process* :

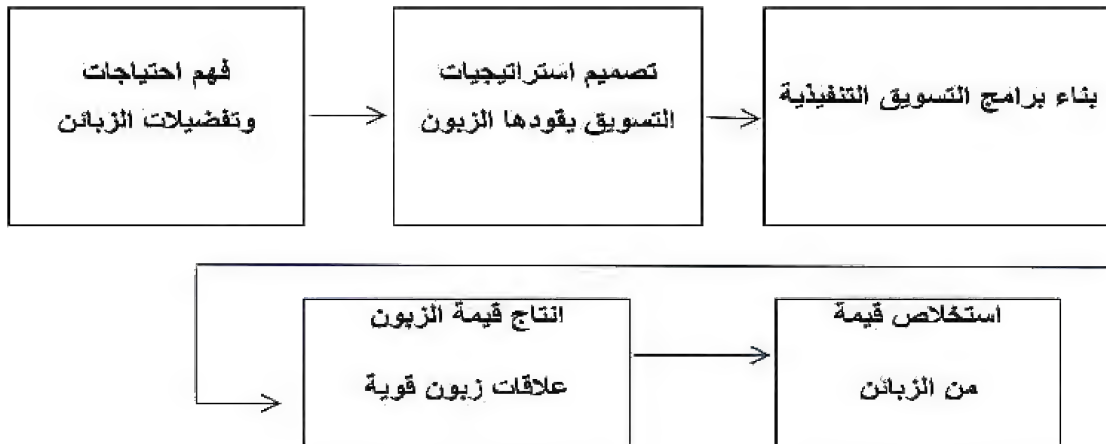
إن جوهر عمليات التسويق في الوقت الراهن هو إيجاد علاقات وثيقة مع الزبائن الحاليين والمحتملين باعتباره الأداء الناجع لانجاح هذه العملية وتسويق تلك العلاقة من خلال تسليم قيمة عالية للزبون، وعليه فإن هذه العمليات تمر بعدة مراحل هي:

- ١- فهم احتياجات وتفضيلات الزبائن
- ٢- تصميم استراتيجيات التسويق يقودها الزبون
- ٣- بناء برامج التسويق التنفيذية
- ٤- انتاج قيمة الزبون وبناء علاقات قوية مع الزبون
- ٥- استخلاص قيمة من الزبائن

وخروجاً مما تقدم فإن بالامكان عرض هذه المراحل بالشكل التالي:

## الشكل (١-١)

## مراحل نموذج عمليات التسويق في الوقت الراهن



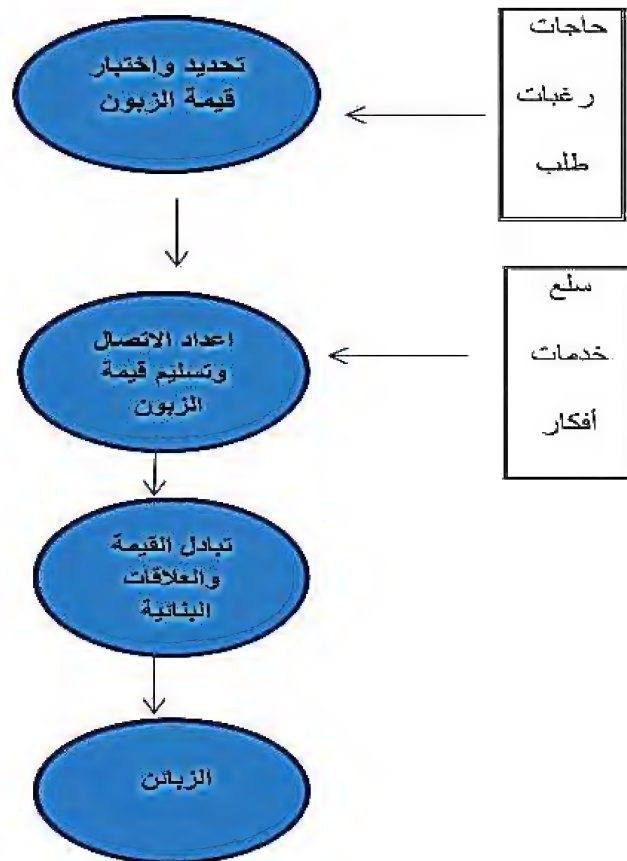
المرجع (كوتلر، ارمرسترنج ٢٠٠٧ ص ٦٤) (الصميدعي، ردينت ٢٠١٠، ص ١٣١)

إن فلسفة التسويق تستند على معرفة طبيعة وحاجات ورغبات الزبائن والسعي الى ارضائهم من خلال اجراء التعديلات والتحسينات على المنتجات لكي تصبح أكثر مرضية وتحقق لهم الولاء للمنظمة ومنتجاتها. والتسويق الاستراتيجي لكونه يؤسس لاستراتيجية تسويقية طويلة الامد وخاصة فيما يتعلق بالمتغيرات البيئية واثرها على عمل المنظمة التسويقي، وأن جوهر التسويق يعكسه الشكل التالي:



الشكل (٢-١)

## جوهر مفهوم التسويق



المرجع (Colin, 2002)

## ج- مراحل تطور عملية التسويق:

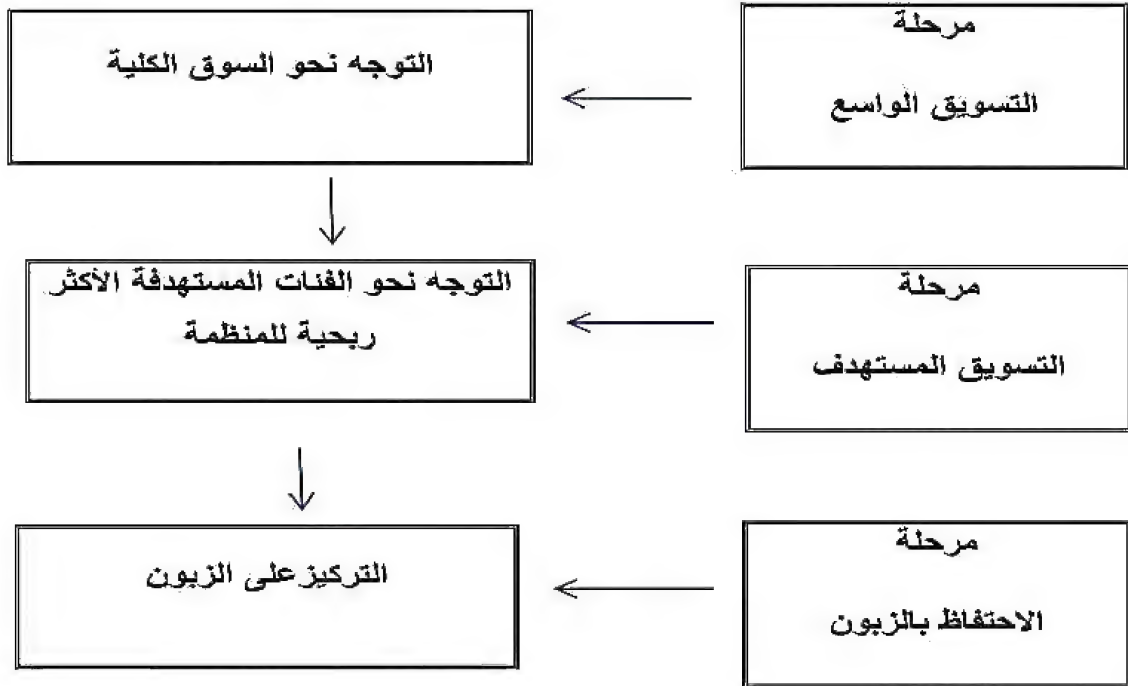
إن العملية التسويقية تركز على الزبون، وكيفية تحقيق رضاه وولائه، ثم الاحتفاظ الطويل الأمد به، وثم استثمار قيمة الزبون.

## ١- مراحل تطور الفكر التسويقي:

إن مراحل تطور الفكر التسويقي، وحتى ما وصلت اليه في الوقت الحاضر ووفق منظور التسويق الاستراتيجي يمكن عرضه بالشكل التالي:

## الشكل (٣ - ١)

## مراحل تطور الفكر التسويقي



المراجع: (الصميدعي، ردينة، ٢٠١٠، ص ٧١)

إن التركيز على الزبون، والاحتفاظ به، واستثمار قيمته يمثل الاتجاه الحديث للفكر التسويقي.

بان جهود المنظمة وخبرتها المعرفية في مجال الإبداع والابتكار الذي يقود الى اختيار طريقته المميزة والتي تربطها بزيائها وتكسب رضاهم وولاءهم (Liscom, 2004).

#### المرحلة الاولى: التسويق الواسع (Mass Marketing):

إن مفهوم التسويق الواسع يشير الى جهود المنظمة وعلاقتها مع مجموعة واسعة من الزبائن وبأسواق مختلفة. وإن هذا النموذج يعتبر الاول الذي ساد في الماضي. وكذلك يعتبر احدى المحاولات الاولى التي سعت المنظمة من خلالها الى بناء علاقة زبون وفقاً لعدة معايير تقييمية مثل الحصة السوقية، أرقام المبيعات، سمعة العلامة التجارية، الربحية..... الخ.

ان ما طرح من مفاهيم وفقاً لهذا النموذج ساعدت بشكل كبير على تجاوز الازمة التي عصفت بالمفاهيم التسويقية التقليدية، مما ادى الى انتشار الفكر التسويقي الحديث المستند على التوجه نحو الزبون ومحاولة بناء علاقات وثيقة معه.

النقطة المركزية لهذا التوجه تستند على عملية الاتصال بالزبائن من خلال وسائل واسعة من وسائل الاتصال التقليدية او الالكترونية واستخدام شبكة التواصل الاجتماعي بهذا الصدد وحملات مكثفة ادت الى إحداث أثر ايجابي على جذب المستهلكين للتعامل مع منتجات منظمة الخدمة.

### المرحلة الثانية: التسويق المستهدف (Target Marketing):

إن انعكاسات التطورات الهائلة في جميع مجالات التكنولوجيا والاتصال أثرت على بيئة الأعمال وأدت لقيام منظمات الأعمال وإدارة تسويقها لتوجه الجهود التسويقية نحو فهم وإدراك حاجات ورغبات وتفضيلات لقطاعات سوقية محدودة والذي أصبح يعرف بالسوق المستهدف (Marketing Target).

إن التوجه والاستراتيجيات المعدة لتنفيذه قد حققت نجاحات أكبر من التوجه السابق في المرحلة الاولى، إلا أن هذا التوجه سرعان ما تعثر بسبب إدارة علاقات الزبون: (CRM)

١ - عدم وجود رؤيا استراتيجية واضحة لدى منظمات الاعمال حول كيفية إقامة علاقات زبون طويلة الأمد بشكل يمكن الاحتفاظ به كزبون دائم. أي لا توجد رؤيا لتطبيق مفهوم أو لتسويق العلاقة مع الزبون (CRM).

٢ - ضعف قدرة المنظمات على تقديم مزيج تسويقي يحقق الرضا للزبائن.

٣ - عدم قدرة المنظمة على فهم التغيرات البيئية التي انعكست على حاجات ورغبات وتفضيلات الزبائن وتنوعها مما عجزت المنظمات عن تحقيقه الامر الذي يساعد على ظهور المرحلة الثالثة.

### المرحلة الثالثة: علاقات الزبون (*Customer Relationships*):

ان ظهور هذه المرحلة كان مسالة ضرورية للتطورات التكنولوجية والاتصالات وما افرزته من وسائل اتصال حديثة والكثرونية (شبكة الانترنت)، ادت الى إحداث تغير جوهري في توجهات المنظمة كان اساسها تبني فلسفة تسويقية جديدة جوهرها إقامة علاقات زبون متطورة وطويلة الأمد.

ان ظهور مفهوم تفاعل واحد الى واحد (*One to One Interactive*) كان لتعميق علاقة المنظمة مع زبائنها. وإن اسس هذا التوجه تتلخص بما يلي:

- جذب الزبائن من خلال ما تقدمه المنظمة من مزيج منتجات متطورة تتوافق مع طموحات الزبائن.
- زيادة رضا الزبائن ثم ولائهم من خلال تقديم أفضل الخدمات لهم، لانهم يمثلون أساس ربحية المنظمة.
- محاولة تطوير الوسائل اللازمة لزيادة فاعلية الأنشطة التسويقية بالأخص الترويجية منها، وذلك بهدف واختيار الزبائن الأكثر ربحية للمنظمة.
- الوقوف والفهم بشكل اعمق لاتجاهات وتفضيلات الزبائن والعمل على تقديمها بجودة تتناسب مع ما يرغب الزبائن به.
- محاولة خلق الولاء للزبائن عن طريق تقديم منتجات تتمتع بميزة تنافسية، أي ذات جودة عالية قياسياً بما يقدمه المنافسون، مع مزيج تسويقي دائم يحقق الرضا للزبائن وثم الولاء.
- محاولة زيادة المبيعات بشكل يحقق الاستقرار لإيرادات المنظمة وربحياتها.
- إن هذا التوجه يسعى لتحقيق أفضل درجة من التوافق والانسجام والتفاعل بين توجهات المنظمة وطموحات الزبائن من خلال إقامة علاقة مباشرة مبنية على الفهم الصحيح والعميق لاحتياجات. (*Appkgat&Farlan.sim,2008*) وتفضيلات الزبائن.

## « ثانياً: إدارة علاقات الزبون وابعادها:

إن مصطلح (CRM) عبارة عن اختصارات في اللغة الانجليزية لكل مما يلي:

- إدارة علاقة الزبون (Customer Relationship Management)
- تسويق علاقة الزبون (Customer Relationship Marketing)
- تسويق العلاقة (Relationship Marketing)
- إدارة علاقة الزبون (CRM) عبارة عن عملية أو إجراء لإدارة جميع الجوانب التي تتعامل وتتفاعل مع المؤسسة فيما يخص زبائنهم بما في ذلك التوقعات والمبيعات والخدمات.
- إن تطبيقات إدارة علاقات الزبون تحاول أن تقدم الدخول إلى الموقع وتحسين علاقة المنظمة والزبون من خلال ربط جميع هذه التصورات ووجهات النظر الناتجة عن تفاعلات الزبون على شكل صورة واحدة.
- إدارة علاقة الزبون (CRM): عبارة عن طريقة نظامية متكاملة لتحديد ولكسب الزبائن والاحتفاظ بهم من خلال تمكين المؤسسات من إدارة وتنظيم تفاعلات الزبون على مستوى جميع القنوات المتعددة، الإدارات، خطوط العمل والمناطق الجغرافية. إدارة علاقات الزبون تساعد المؤسسات بالحصول على أقصى قيمة من كل تفاعل زبون وقيادة أداء تعاون أقوى وأشمل.
- إدارة علاقة الزبون (CRM): نظام معلومات متكامل والذي يستخدم للتخطيط، الجدولة الرقابة وضبط نشاطات ما قبل وما بعد البيع في المنظمة.
- إدارة علاقات الزبون (CRM) يغتنم جميع الجوانب والفرص الناتجة من تعامل ومشاهد وتوقعات من الزبائن ومن ضمنها مركز النداء، قوة المبيعات، التسويق، الدعم الفني والخدمة الميدانية.
- إن الهدف الأولي والاساسي لإدارة علاقات الزبون هو تحسين النمو والربحية على المدى الطويل من خلال فهم أفضل لسلوك وتصرف الزبون.



- إدارة علاقة الزبون تهدف إلى إعطاء بيانات راجعة فعالة أكثر وتكامل أحسن وأفضل وصولاً لقياس أفضل لعائد الاستثمار في هذه المجالات.
- إدارة علاقة الزبون (CRM): هي استراتيجية عمل تعظم وتزيد الربحية، العائد، ورضى الزبون وذلك من خلال تنظيم حول قطاعات الزبون، وتشجيع الأداء والسلوك الذي يرضى الزبائن وتطبيق عمليات واجراءات الزبون المركزي.

#### أ - مفهوم إدارة علاقات الزبائن وابعادها:

##### *Customers Relationships Management Concept*

إن إدارة علاقة الزبون (CRM): هي استراتيجية عمل المركزية التي تهدف لتحقيق أقصى حد من الربحية، دخل، رضا الزبون.

أن تقنيات التي تدعم (CRM) تتضمن تحليل الزبون والبائع، الشريك، ومعلومات العملية الداخلية.

أما الوظائف التي تدعم هذا الغرض فهي تتضمن المبيعات، التسويق، خدمات الزبائن، تدريب، تطوير مهني، إدارة الاداء وتطوير الموارد البشرية (Blight&Doulagus, 2004).

إن التقنية الداعمة (CRM) يجب أن تتكامل مع استراتيجية المركزية للزبون. إن الكثير من المبادرات التي قامت بها علاقة الزبون قد فشلت لأن التطبيق حدد تراكيب البرامج دون الأخذ بنظر الاعتبار استراتيجية الزبون المركزية. (Rigby, 2002)

#### ب - تعريف إدارة علاقات الزبائن:

##### *Customers Relationships Management Definition*

إن مفهوم إدارة علاقات الزبون (CRM) يمثل في الوقت الحاضر المفهوم الأكثر أهمية في التسويق الحديث ونتيجة لذلك فإن الكثير من المختصين يحاولوا إعطاء مفهوم محدد (CRM) لا مجال ذكرها بل سنحاول التركيز على أهمها:



- يشير كل من كوتلر وارمسترونج (٢٠٠٧) بأن إدارة علاقات الزبون بمفهومها الضيق كانت تعني نشاط إدارة قاعدة بيانات الزبائن وتشمل إدارة معلومات تفصيلية عن الزبائن الافراد وإدارة نقاط التماس الزبون بعناية بهدف خلق ولاء الزبون. أما إدارة علاقات الزبون بمفهومها الواسع والحديث فهي عملية شاملة لبناء علاقات عميل مربحة والحفاظ عليها عن طريق تسليم قيمة، ورضا متميز للزبون، إن هذا التعريف يشير الى ان مفهوم إدارة علاقات الزبون يتعامل مع كل أوجه الحصول على الزبائن والحفاظ عليهم وتقييمهم.

أما (Sapag, 2001) فيعرف (CRM) على انها: "استراتيجية الاعمال التي تتضمن تركيز اما معارف المنظمة وعملياتها وهيكلها التنظيمي حول الزبائن لضمان استمرارهم مع المنظمة"

يشير (Janjicek, 2004) على انها الفلسفة التي تضع الزبائن في نقطة تصميم المنتجات من اجل توجيه موارد وجهود المنظمة لتقديم أفضل الخدمات وتعزيز ولاء الزبائن لها. حيث يعرف (Lipscomb 2004) إدارة علاقات الزبون بتعريف ابعد من ذلك بانها "جهود، وخزينها المعرفي في مجال الابداع.

وفقاً لكل من (Buttle, 2009) Baran et al, (2008) فأن إدارة علاقات الزبون هي اجراءات إدارة جميع جوانب تفاعل المنظمة مع زبائنهم والتي تتضمن التنقيب والمبيعات والخدمة، او انها نظام متكامل لتحديد واكتساب الزبائن والاحتفاظ بهم.

▪ إدارة علاقة الزبون (CRM) عبارة عن عملية او إجراء لإدارة جميع الجوانب التي تتعامل وتتفاعل مع المؤسسة فيما يخص زبائنهم بما في ذلك التوقعات والمبيعات والخدمات.

▪ إن تطبيقات إدارة علاقة الزبون تحاول ان تقدم الدخول الى الموقع وتحسين علاقة الشركة من خلال ربط جميع هذه التصورات ووجهات النظر الناتجة عن تفاعلات الزبون على شكل صورة واحدة.

- إدارة علاقة الزبون عبارة عن طريقة منظمة متكاملة لتحديد ولكسب الزبائن والاحتفاظ بهم من خلال تمكين المؤسسات من ادارة وتنظيم تفاعلات الزبون على مستوى جميع القنوات المتعددة، الادارات، خطوط العمل والمناطق الجغرافية.
- إدارة علاقة الزبون تساعد المؤسسات بالحصول على أقصى قيمة من كل تفاعل زبون وقيادة أداء تعاون أقوى واشمل
- إدارة علاقة الزبون (CRM) هو نظام معلومات متكامل والذي يستخدم للتخطيط الجدولة والرقابة وضبط نشاطات ما قبل وما بعد البيع في المنظمة.
- إدارة علاقة الزبون (CRM) يغتنم جميع الجوانب والفرص الناتجة من تعامل والتوقعات مع الزبائن ومن ضمنها مركز النداء، قوة المبيعات، التسويق، الدعم الفني، والخدمة الميدانية إن الهدف الاولي والاساسي لادارة علاقة الزبون هو تحسين النمو والربحية على المدى الطويل من خلال فهم أفضل لسلوك وتصرف الزبون.
- إدارة علاقة الزبون تهدف الى اعطاء بيانات راجعة فعالة اكثر وتكامل احسن وأفضل وصولاً لقياس أفضل لعائد الاستثمار في هذا المجال ROI.
- إدارة علاقة الزبون (CRM) هو استراتيجية عمل تعظم وتزيد الربحية، العائد، ورضى العميل وذلك من خلال تنظيم حول قطاعات الزبون، وتشجيع الاداء، والسلوك الذي يرضي الزبائن وتطبيق عمليات واجراءات الزبون المركزي.
- اما العلاق، (٢٠٠٤) فإنه يعبر عن مفهوم ادارة علاقة الزبون (CRM) بمصطلح تسويق العلاقة (RM)، الذي يمثل تحولاً او انتقاله في الاتجاه من عقد صفقة بيعية الى الاحتفاظ بالزبون. ويعرف تسويق العلاقة بأنه أسلوب تسويقي رفيع مرتكز على الزبون حيث يتم بمقتضاه الانتفاع من المعرفة الخاصة بالعمل كفرد وتضمينها في عملية تصميم السلعة والخدمة وابلاغ العميل بذلك من خلال الاتصالات التفاعلية معه وذلك بهدف ادامة علاقات وطيدة وطويلة الأمد معه بما يحقق المصالح المشتركة لأطراف التبادل كافة.

- أما (Word, 2007) فأنها تشير الى ان إدارة علاقة الزبون هي تلك الاستراتيجية التي تعالج توثيق العلاقة مع الزبائن بهدف تحسين رضائهم من خلال تقديم الحد الاعلى من الخدمات للزبائن الاكثر ربحاً، وتطلق عليها مصطلح إدارة خدمات الزبون (CSM).

### ج - المفاهيم الاساسية المرتبطة بمفهوم ادارة علاقات الزبون

خروجاً من التعريفات السابقة يمكن إيجاز اهم المفاهيم الاساسية المرتبطة بمفهوم ادارة علاقات الزبون (CSM) بما يلي:

١ - قيمة الزبون المفتاح الاساسي لبناء علاقات زبون دائمة هو إقناع ورضا ممتاز بين الزبون، بشكل عام يواجه الزبائن تشكيلة واسعة من المنتجات والخدمات ليختاروا منها، فإن الزبون يشترى من المنظمة التي تقدمها على قيمة مدركة للزبون (Perceived Customer Value).

٢ - القيمة المدركة للزبون: الفرق بين اجمالي قيمة الزبون واجمالي تكلفة الزبون.  
٣ - ولاء الزبون: وهي الحالة التي يتحول الزبون الى مستخدم دائم لسلع وخدمات المنظمة. ان تحقيق رضا الزبون سيؤدي حتماً الى خلق ولاء لديه وهذا يعتبر من الاهداف الاساسية لمفهوم (CSM) واحدى غاياته في تحويل المشتري الى زبائن دائمين بغرض ضمان تحقيق الربحية على الامد البعيد. المشتريين الى زبائن دائمين بغرض ضمان تحقيق الربحية على الامد البعيد.

٤ - خدمة الزبائن: وهي الطريقة التي تختارها المنظمة في خدمة زبائنهم من خلال التسهيلات التي تقدم للزبائن قبل عملية البيع وأثنائها وبعدها والتي تحد بدرجة كبيرة طريقته المميّزة في التنافس.

٥ - فلسفة التوجه نحو الزبائن: وهو يمثل (CRM) حيث تقوم المنظمة بوضع الاستراتيجيات اللازمة للتوجه نحو الزبون كوسيلة وهدف في نفس الوقت.

٦ - رضا الزبون: ان تحقيق رضا الزبون هو الطريق الى النجاح وبنفس الوقت هو هدف المنظمة التسويقي.

٧- علاقات الزبائن: وهي العملية التي تهدف الى توسيع العلاقة التي تربط المنظمة بزبائها ان بناء هذه العلاقة في ظل اسواق اليوم لا يمكن ان يتم بشكلها التقليدي بل ان روح العصر تدعو المسوقين والعاملين في مجال التسويق الى ان تتصرف بذلك لتحقيق افضل استثمار من زبائن المنظمة.

٨- تسويق العلاقة: وهو يمثل اتجاهاً استراتيجياً لادارة التسويق بهدف خلق وبناء وتوسيع العلاقة وتعبيراً عن (CRM) بينها وبين زبائها.

٩- ادارة خدمات (CSM): وهو منهج يصب بنفس اتجاهات ادارة علاقات الزبون

#### د - مبادئ إدارة علاقة الزبون:

#### *Customer Relationship Management principals*

يقدم كل (Peppers & rogers, 2000) وكتابهما (One- to one Future) عدة نصائح للمنظمات التي ترغب باقامة علاقة وثيقة وصحيحة مع زبائنهم يمكن اعتبار تلك النصائح عبارة عن مبادئ عامة لبناء التوجه (CRM).

وتتلخص بما يلي:

١- التركيز على حصة الزبون *customer Share* بدلا من التركيز على الحصة السوقية *Market Value* وهذا يعني زيادة العائد المتأتي من كل زبون قدر الامكان.

٢- التركيز على الاحتفاظ بالزبون *Customer Relation* وهو اسلوب افضل من حيث الفعالية الكلفة من مجرد استقطاب الزبون (*Customer Acquisition*)

٣- التركيز على تكرار المشتريات (*Repeat purchases*) من خلال اتباع سياسات البيع المتقطع والبيع المتصاعد، وهي سياسات تؤدي الى تعظيم هوامش الربح.

٤- ولتحقيق ما ذكر اعلاه، ينبغي استخدام الحوار بهدف الاصغاء لحاجات ورغبات الزبون ومن ثم الاستجابة لها لكي تؤدي الى بناء علاقات مع الزبون تستند على الثقة والولاء.



- وكما اقترح هذان المؤلفان عدة المراحل لتحقيق هذه الاهداف معبرين عنها (5Is)
- لتمييزها عن عناصر المزيج التسويقي الاربعة المعروفة بـ(4Ps) وهذه العناصر هي:
- ١- التعريف *Identification*: حيث تقتضي ضرورة معرفة خواص الزبائن بشكل تفصيلي لكي تتمكن المنظمة من اجراء حوار معهم. وفي مجال التجارة ما بين منظمات الاعمال يعني ذلك فهم أولئك المعنيين بقرار الشراء.
  - ٢- فردية *Individualization*: وتعني الفردية تفصيل مخرجات المنظمة على مقياس الزبون وتقديم ميزة للزبون مستندة الى حاجاته ورغباته الفردية بحيث يشعر وكان المنتج (السلعة او الخدمة) مقدمة له لا تقدمها المنظمة لغيره، وانما هي مفصلة على مقاسه تماما.
  - ٣- التفاعل *Interaction*: يعتبر الحوار المتواصل ضرورياً لفهم كل من حاجات الزبون وقيمة الزبون الاستراتيجية.
  - ٤- التكامل *Integration*: ينبغي ان يمتد التكامل في العلاقة والمعرفة بالزبون الى اجزاء واوصال المنظمة.
  - ٥- الاستقامة *Integrity*: بما ان جميع العلاقات إنما تؤسس على الثقة تقتضي ضرورة والحالة هذه عدم فقدان ثقة الزبون. ولا ينبغي اعتبار رغبة الزبون بالتعرف على ما يجري من احداث وتطورات بمثابة تدخل في شؤون المنظمة كما ينبغي المحافظة على خصوصية الزبون بالدرجة الأساس.

### « ثالثاً: مراحل تطور مفهوم إدارة علاقة الزبون:

إن تطور مفهوم ادارة علاقات الزبون لم يتم خلال فترة قصيرة وانما استمر لفترة طويلة نسبياً، ان بدايات ظهور هذا المفهوم في الثمانينيات من القرن الماضي من خلال تبني عدة شركات من ابرزها شركة (Microsoft) و (Hewlt Packord) الذي يمكن اعتبار ما قاما به بهذا المجال يمثل الجهود الريادية في تطور مفهوم (CRM) إن هذا التطور قد مر بعده مراحل وفقاً لمراحل تطور عملية التسويق يمكن إيجازها:

## ١- مرحلة التسويق الواسع *Mass Marketing* :

ضمن هذه المرحلة كانت علاقة المنظمة بمجموعة كبيرة من الزبائن تعتبر النموذج الاول الذي ساد بين المنظمة وزبائنها ويمثل المحاولات الاولى بالمنظمات التي سعت نحو بناء علاقات فعلية وباستخدام معايير تقييم واقعية مثل الحصة السوقية وسمعة العلامة التجارية... الخ. إن المفاهيم الجديدة التي طرحت وفق هذا النموذج ادت الى نجاحات كبيرة ساعدت في تجاوز الازمة التي عصفت بمفاهيم الادارة التقليدية الامر الذي ادى لاتساع الفكر التسويقي الحديث لتبني المفاهيم المتعلقة بالتوجه نحو الزبون من اجل بناء علاقات وثيقة معه. إن الاساس الذي استندت اليه المنظمة هو استخدام عملية الاتصال بالزبائن من خلال الحملات الترويجية التي كان لها اثر ايجابي في جذب المشترين مما ادى الى زيادة المبيعات والحصة السوقية للمنظمات. الا ان النجاح سرعان ما بدا بالانحسار بسبب ضعف الخدمات المقدمة من قبل المنظمات الى زبائنها وكذلك كنتيجة لاتساع حدة المنافسة التي اعتمدت التقليد في احد جوانبها والابتكار والإبداع في الجانب الاخر.

## ٢- مرحلة السوق المستهدف (*Target Marketing*) :

تعني علاقة المنظمة بمجموعة من الزبائن حيث ان التطورات المتلاحقة وخاصة في مجال الاتصالات والمعلومات والتي شهدتها نهاية القرن الماضي ومما افرزته من انعكاسات كبيرة على بيئة الاعمال، فقد كان الزاماً على منظمة الاعمال وإدارة تسويقها لتوجه الجهود التسويقية لفهم وإدراك حاجات ورغبات قطاع سوقي محدد الذي اصبح يعرف بالسوق المستهدف، إن هذا التوجه والاستراتيجيات المعدة لتنفيذه قد حقق نجاحات اكثر من التوجهات السابقة في المرحلة السابقة إلا ان هذا التوجه لم يؤسس لإقامة علاقات طويلة الأمد مع الزبائن. وعليه فسرعان ما تأثرت خطوات هذا التوجه بسبب ضعف قدرة منظمات الاعمال في الحفاظ على الزبائن وارتفاع التكاليف التسويقية مقارنة بالايرادات المتحققة، وتوقعات الادارة وكذلك التنوع في حاجات ورغبات الزبائن الى الدرجة التي يصعب معها اشباع حاجات فئة واسعة من الزبائن وباستخدام نفس المزيج التسويقي وبالتالي تحقيق الرضا المطلوب الذي يمثل الحجر الاساسي للولاء واقامة العلاقة المنشودة.



### ٣- مرحلة علاقات الزبائن: (*Customers Relationships Stage*)

ضمن هذه المرحلة ونتيجة لاتساع المنافسة على الصعيد المحلي والدولي والتطورات التكنولوجية الهائلة وتطور وسائل اتصال حديثة ومتطورة، كان لها أثرها في تبني منظمات الاعمال فلسفة تسويقية جديدة انعكست على صياغة استراتيجيات تسويقية جديدة وعلى ارقام المبيعات والحصة السوقية ونسب النمو. لذلك فقد توجهت الفلسفة التسويقية الجديدة نحو تطوير المفاهيم لتعميق العلاقة بين المنظمة وزبائناتها تحت مفهوم التفاعل (*One to One Interactive*).

ان هذا التوجه يهدف لتحقيق مجموعة من الغايات اهمها:

- العمل على جذب الزبائن وزيادة ولائهم لانه يمثل الأكثر ربحية للمنظمة.
- تطوير فاعلية الانشطة التسويقية وخاصة كفاءة الحملات الترويجية لاختيار الزبائن الأكثر ربحية الذي يؤدي للوصول للاهداف التسويقية بأقل كلفة
- ترجمة تفضيلات الزبائن عن طريق تحقيق تقارب بينها وبين خصائص وجودة المنتجات.
- محاولة تقديم المنتجات التي تحقق اشباع ومن ثم رضا الزبون الذي هو اساس في خلق الولاء للمنظمة ومنتجاتها.
- تحقيق تنمية المبيعات والحصة السوقية بالشكل الذي ينعكس إيجابياً على استقرار إيرادات المنظمة وربحياتها

إن هذا التوجه الجديد يسعى لتحقيق أفضل درجة من التفاعل بين المنظمة وزبائناتها من خلال اقامة علاقة مباشرة مبنية على الفهم الاعمق لما يحتاجه الزبائن من منتجات وكذلك إدراك أفضل تفضيلات (*Appkgato, (2003), sim, (2000)*).

## « رابعاً: العلاقة

### أ - مفهوم العلاقة؟

ماذا نعني حقيقةً بمصطلح "علاقة"؟ من المؤكد ان معظمنا يعرف ويفهم ماذا نعني بالعلاقة الشخصية، ولكن ما هي العلاقة بين المورد والزبون؟ بالحد الأدنى تستلزم وتتطلب العلاقة التفاعل والتعامل على مرور ومدى الوقت. وإذا كانت فقط حركة لمرة واحدة، مثل شراء مكنسة كهربائية من محل، فإن معظمنا لن يدعو ذلك بالعلاقة. وبالتفكير في مفهوم ومصطلح قوي وفعال وديناميكي للعلاقة، وهي العلاقة بين جهتين، أو طرفين، إذا اخذنا هذا التفاعل والتعامل على مرور ومضي الوقت، كميزة هامة وخطيرة وحاسمة يمكننا ان نعرف مصطلح ومفهوم "علاقة" كما يلي:

"العلاقة تتكون من سلسلة من احداث مترابطة وحلقات من التفاعل والتعامل بين جهات وأطراف فعالين وأقوياء وديناميكيين على طول الوقت"

ولنكن واضحين عن معنى "سلسلة من احداث مترابطة"، وهي اولاً مقيدة بالوقت (لها بداية ونهاية)، ويمكن تسميتها. وفيما يتعلق بالعلاقة بين الزبون وممثل أو مندوب المبيعات، من الممكن تحديد وتعريف عدد من سلسلة الأحداث المنفصلة (غير مترابطة) والمميزة، مثل فعل الشراء، والاستفسار عن منتج، واجراء اتصال مبيعات، ومفردات واطراف التفاوض، والتعامل مع شكوى، وحل نزاع حول فاتورة، وجولة للعب الجولف.

إن كل سلسلة من الاحداث المترابطة مكونة من سلسلة من الحركات والتفاعلات والتعاملات، وهي بدورها تتكون من استجابة (ردة فعل) وعمل أو حركة. وخلال كل سلسلة من الاحداث، فإن المشاركين سيقومون بالعمل أو الفعل تجاهها أو بالاستجابة لهذا العمل (الفعل). ومحتوى كل سلسلة من الأحداث هو مدى من سلوكيات التواصل وتشمل التخاطب، واعمال أو أفعال وحركات الجسد.

بعض الجهات ترى انه غير كاف، تعريف العلاقة بانها تفاعلات وتعاملات وحركات مع مرور الوقت. ويقترح العالم والباحث جيم بارنز (Jim Barnes) أن هناك حاجة لبعض المحتوى العاطفي للتفاعل والتعامل يتطلب نوعاً من الاتصال الفعال المرتبط او الملتمزم.

وبالمثل فقد قيل ان العلاقة توجد فقط عندما ينتقل الاطراف من حالة عدم الاعتماد الى الاعتماد أو الاعتماد التداخلي. فعندما يشتري الزبون قهوة لاتييه، عرضياً من احد محلات القهوة فإن هذه تعتبر حركة وليست علاقة. أما اذا عاد الزبون بصورة متكررة لأنه / لأنها أحب جو وبيئة المحل او طريقة تحضير القهوة، فهذا يبدو بصورة اكبر كأنه علاقة. وخلال ذلك، وفي نفس السياق هناك اعتماد (من الزبون على محل القهوة) واعتماد تداخلي ايضاً. وهذا يقود الى الاقتراح بأن الاطراف خلال الاصطباغ، او التطبيع، قد يكون لديهم أفكاراً مختلفة كثيراً عن إذا ما كانوا في علاقة. وعلى سبيل المثال، في محتوى محترف للشراء لشركة عالمية قد يعتقد موظفي الشركة انهم حازمين وجريئين في التعامل. وقد يشعر الموردون بأنهم قد بنوا علاقة.

من هذا يمكننا الاستنتاج ان العلاقة هي بناء ونظام اجتماعي. بمعنى ان العلاقة يمكن ان تكون احادية الجانب او متبادلة، إما واحد منهما او كلا الاطراف قد يعتقد بوجودهما في علاقة.

### ب - التغير ضمن العلاقات:

تتغير العلاقات مع الوقت ويصبح الأطراف والشركاء (في العلاقة) أكثر تقارباً او أكثر تباعداً. والتفاعلات والتعاملات تصبح أقل او أكثر تباعداً. ولأنهم يتطورون ويستنبطون يمكن ان يختلفوا بشكل ملفت للنظر، ويكون على مستوى كل من العدد (المرات)، والاختلاف في سلسلة الأحداث والتفاعلات التي تقع ضمنها. وقد حدد العالم دواير (Dwyer) خمسة مراحل عامة يمكن خلالها للعلاقة بين المورد والزبون أن تنطلق وتتطور، وهي:

#### ١ - الوعي والادراك

- ٢- الاستكشاف
- ٣- التوسع والتمدد
- ٤- الالتزام
- ٥- الذوبان او الحل والتصفية

ان الوعي يتم عندما يكون كل طرف يقع في انتباه الطرف الآخر كشريك وطرف محتمل للتبادل. والاستكشاف هي فترة التحقق وجمع البيانات (الأدلة) والاختبار والفحص، حيث كل طرف يقوم باستكشاف قدرات وامكانيات الآخر وأداؤه. كما ويمكن أن تحدث بعض المشتريات لغرض التجربة. إذا لم تنجح التجربة، يمكن إنهاء وتصفية العلاقة بتكاليف قليلة. ومرحلة الاستكشاف يتم التفكير فيها على أنها تتضمن وتشكل خمسة عمليات واجراءات فرعية:

- الجذب والاستقطاب
- الاتصال والمساومة والمفاصلة والمقايضة
- التطور وممارسة القوة
- تطوير المبادئ والنماذج
- تطوير التوقعات

مرحلة التوسع والتمدد هي المرحلة التي فيها ازدياد في الاعتماد التداخلي. حيث تتم وتحدث حركات أكثر وتبدأ الثقة في التطور. وتتصف مرحلة الالتزام بالتكيف المتزايد ووجود أهداف وادوار ومهام مفهومة ومعروفة بصورة مشتركة للأطراف. وعمليات واجراءات الشراء التي تشغل اليأ، علامة أكيدة على الالتزام.

ومن المفهوم أن ليس كل العلاقات قد تصل الى مرحلة الالتزام، وكثير منها قد تلغى وتتوقف قبل هذه المرحلة. وقد يكون هناك خرقاً او ثغرة تجبر أحد الاطراف على إعادة النظر في العلاقة.

### ج - نوعية وجودة العلاقة:

حول الثقة والالتزام يقترح (ويطرح) ان بعض العلاقات يمكن التفكير ان الجدال والمناقش على أنها أكثر نوعية وجودة من الأخرى. والابحاث في نوعية وجودة العلاقة نذكر ونشيد بالثقة والالتزام كرموز وعناصر أساسية وجوهرية لعلاقة ذات نوعية وجودة عالية. على أية حال فقد تم تحديد عدد آخر من العناصر والرموز وتشمل ايضاً رضا العلاقة والاهداف المشتركة ومبدأ وحكمة والنموذج المتعاون. ان رضا العلاقة ليس هو نفسه مثل الالتزام. إن الالتزام بمورد يأتي كإستثمارات صنعت في العلاقة والاستثمارات صنعت ووضع في العلاقة التي هي مقنعة ومرضية. وتكون الأهداف المشتركة حاضرة عندما يتشارك الأطراف بالاهداف والتي لا يمكن تحقيقها الا بتوحيد وضم الجهود والاستمرارية في العلاقة. ويمكن ان تبرز وترى مبدأ وحكمة ونموذج المتعاون، عندما يعمل أطراف العلاقة معاً بطريقة بناءة وخلاقة وبعتماد تداخلي لحل المشاكل. ومع التسليم بأن تطبيقات ادارة علاقة الزبون (CRM) هي دائماً تصمم لبناء علاقات أقرب وتحمل أكثر قيمة مع الزبائن، ويصبح من المنطقي للمدراء ان تكون لديهم وعي بالنوعية والجودة الخاصة بالعلاقات التي تربطهم بالزبائن.

### د - لماذا تريد الشركات علاقة مع الزبائن؟

السبب الاساسي في رغبة الشركات لبناء علاقات مع الزبائن هو دافع وسبب اقتصادي. حيث تولد الشركات نتائج أفضل عند إدارتها لقاعدة الزبائن وذلك من اجل تحديد وإكتساب وإرضاء الزبائن المربحين والحفاظ عليهم. وهذه هي الأهداف الجوهرية لكثير من استراتيجيات إدارة علاقة الزبون (CRM). وتحسين معدلات الاحتفاظ بالزبون له أثر كبير في زيادة حجم قاعدة الزبائن، الذي يعكس بصورة مباشرة نجاح الاستراتيجيات والاجراءات والعمليات المتبعة.

# **الفصل الثاني**

**اساسيات وابعاد ادارة علاقات الزبون**





## الفصل الثاني

### اساسيات وابعاد ادارة علاقات الزبون

#### « المقدمة:

إن إدارة علاقة الزبون هي جوهر استراتيجية التي تتكامل فيها العمليات والاجراءات الداخلية والوظائف والمهام مع شبكات العمل والبيانات الخارجية لخلق وتوليد وتسليم قيمة الزبائن المستهدفين وتحقيق الربح، وبالتالي فانها مبنية على اساس بيانات ذات جودة عالية مرتبطة بالزبون، وممكنة ومدعمة بتكنولوجيا وتقنية المعلومات. لذلك فإن إدارة علاقات الزبون مفهوم يتطلب تصميم نموذج اعمال جديد يختلف عما هو قائم سابقاً ويركز على كيفية خدمة الزبائن وتوفير ما يحتاجه من منتجات وكذلك كيفية الاحتفاظ به.

على ضوء ما تقدم فلا بد لمنظمات الاعمال ان تستوعب:

١- ما هي اساسيات ادارة علاقات الزبون؟

٢- وما هي ابعادها المختلفة؟

إن هذا الفهم حتماً سيساعد المنظمة على وضع استراتيجية اعمالها وبالاخص الاستراتيجية التسويقية والتي يكون احد ركائزها هو الزبون وكيفية ادارة العلاقة معه.

في هذا الفصل سيتم التركيز على ما يلي:

١- اساسيات إدارة علاقات الزبون.

٢- تطور ادارة علاقات الزبون ضمن تطور المفهوم التسويقي؟

٣- الغموض في فهم ادارة علاقات الزبون.

## « أولاً: أساسيات علاقات الزبون:

ان ادارة علاقات الزبون تقوم على العديد من الاسس التي لا بد ان تراعى من قبل المنظمات وتكون منهاج عمل لديهم اذا ما ارادت ان تصمم وتطور مفهوم ادارة علاقات الزبون وجعله اكثر عملية في التطبيق.

هناك اربعة اسس وفقاً لما جاء عند (Buttle,2009), (Baran et al,2008) من معتقدات وهي:

- ١- يجب ان يدار الزبون ويعامل كأصول (Assets) هامة لا بد من الحفاظ عليها وتطويرها بالشكل الذي يخدم اهداف المنظمة وبالتالي محاولة استثمار قيمة هؤلاء الزبائن وتطويرها كأنها اصول لا بد من المحافظة عليها والعمل على زيادة قيمتها.
- ٢- إن الزبائن مختلفون في حاجاتهم ورغباتهم التي لا بد ان تفهم المنظمة ذلك الاختلاف، اضافة الى ان هؤلاء الزبائن لديهم اولويات مختلفة وكذلك فإن سلوكهم الشرائي يأخذ ابعاد متنوعة وليس ذو نمط واحد. وهذا يشكل احد الاسس والمرتكزات لفهم الزبائن وسلوكهم اتجاه مختلف المنتجات ومنها منتجات المنظمة.
- ٣- بشكل عام ليس جميع الزبائن مرغوب بهم بنفس المستوى، فهناك زبائن ذو قيمة عالية من خلال حجم تعاملهم مع المنظمة وبالتالي فهم مرغوب بهم، بينما هناك زبائن يكونوا عبء على المنظمة (فمثلاً قسم من عملاء البنوك ذو الحسابات المنخفضة) وبالتالي لا بد للمنظمة ان تتعامل معهم وفقاً لمنظور قيمتهم.
- ٤- الفهم الواضح والعميق للزبائن من قبل المنظمات فانها تستطيع صياغة عروضها المختلفة من منتجات (سلع وخدمات) من اجل تعظيم قيمتها الاجمالية.

من جانب اخر قدم (Peppersor Rogers,2000) عدد من النقاط التي تمثل نصائح او

اسس او مبادئ عامة لادارة علاقات زبون ناجحة. وهذه الاسس هي:

- ١- التركيز على علاقة الزبون (*Customer Relation*) وهو أسلوب أفضل من ناحية الفعالية الكلفوية من مجرد استقطاب الزبون (*Customer Acquisition*).
  - ٢- التركيز على حصة الزبون (*Customer Share*) بدلاً من التركيز على الحصة السوقية (*Share Market*)، وهذا يعني ارتفاع العائد المتأتي من كل زبون قدر الامكان.
  - ٣- الاحتفاظ بالزبون (*Maintaining the customer*): الاحتفاظ الطويل للزبون او زبون مدى طويل (*Customer Lifetime*)، إن مثل الاحتفاظ لا يمكن أن يتم إلا من خلال إدراك المنظمة لقيمة الزبون
  - ٤- التركيز على تكرار الشراء (*Purchas Repeat*): ويتم من خلال سياسات البيع المتقطع والبيع المتصاعد.
  - ٥- التركيز على استراتيجية يقودها الزبون: للوصول الى هذه النقاط لا بد من ان تفهم المنظمة حاجات ورغبات الزبون وان تعمل على الاستجابة لها لكي تؤدي الى بناء علاقات مع الزبون تستند على الثقة والولاء.
- إن القاء نظرة على تطور ادارة علاقة الزبون (*CRM*)، بحسب ما يراه فيبر (*Veber, 2009*) يمكن ان تلخص في المراحل التالية بغرض الاستفادة والانتفاع من إدارة علاقة الزبون (*CRM*):
- مرحلة ما قبل إدارة علاقة الزبون (*CRM*):
- مبادرة العمل موجهة الى الزبون، مع احترام الشركات ومحافظتها على المتطلبات الفنية والتقنية ومتطلبات الضمان والكفالة.
- مرحلة ما قبل إدارة علاقة الزبون (*CRM*):
- حيث تكون إدارة المبيعات هي الدائرة القائدة في الشركة، وإدارة التسويق تقوم فقط بالمتابعة، والارباح هي المحرك والحافز الاساسي، وهذا يشكل ضغطاً على التكاليف.
- الأساس لإدارة علاقة الزبون (*CRM*):
- التسويق التقليدي يركز على المنتج والمزيج التسويقي

- المرحلة الاولى لإدارة علاقة الزبون (CRM):

تقارب ونظرة تفاعلية نحو الزبون، وتقييم لمدى رضاه.

- المرحلة الثانية لإدارة علاقة الزبون (CRM):

التقارب ونظرة نشطة احترافية نحو الزبون يقوم بخلق وإيجاد علاقة الراجح - الراجح، وتصبح برمجيات إدارة علاقة الزبون (CRM) هامة وتقوم الشركة بالتركيز على قيم الزبون. إن تطور مفهوم إدارة علاقات الزبون قد مر بعده مراحل وفقاً لتطور فلسفة التسويق المعاصر، ويمكن النظر لهذه المراحل من خلال تطور مفهوم التسويق الذي مر بعده مراحل هي:

**١- المرحلة الاولى: تطور مفهوم إدارة علاقات الزبون ضمن التسويق الكلي:**

إن مفهوم التسويق الكلي يشير الى جهود المنظمة وعلاقتها كانت مع مجموعة واسعة من الزبائن وبأسواق مختلفة. إن هذا النموذج يعتبر الاول الذي ساد في الماضي. وكذلك تعتبر احدى المحاولات الاولى التي سعت المنظمة من خلاله الى بناء علاقة زبون وفقاً لعدده معايير تقييمية مثل الحصة السوقية، ارقام المبيعات، سمعة العلامة التجارية، الربحية... الخ.

إن ما طرح من مفاهيم وفقاً لهذا النموذج ساعدت بشكل كبير على تجاوز الازمة التي عصفت بالمفاهيم التسويقية التقليدية، مما ادى انتشار الفكر التسويقي الحديث المستند على التوجه نحو الزبون ومحاولة بناء علاقات وثيقة معه.

النقطة المركزية لهذا التوجه تستند على عملية الاتصال بالزبائن من خلال وسائل واسعة وحملات ترويجية مكثفة ادت الى إحداث أثر إيجابي على جذب المستهلكين للتعامل مع منتجات المنظمة الخدمية.

نتيجة لضعف الخدمات المقدمة من المنظمات وشدة المنافسة فإن هذا التوجه سرعان ما بدأ بالانهيار والتعثر مما يمهد للانتقال للمرحلة الثانية بتوجيهات جديدة.

## ٢- المرحلة الثانية: تطور مفهوم إدارة علاقات الزبون ضمن التسويق الجزئي:

إن انعكاسات التطورات الهائلة في جميع مجالات التكنولوجيا والاتصال أثر على بيئة الأعمال وادت لقيام منظمات الاعمال وإدارة تسويقها لتوجه الجهود التسويقية نحو فهم وإدراك حاجات ورغبات وتفضيلات لقطاعات سوقية محدودة والذي اصبح يعرف بالسوق المستهدف (Marketing Target).

إن هذا التوجه والاستراتيجيات المعدة لتنفيذه قد حققت نجاحات أكبر من التوجه السابق في المرحلة الاولى، إلا انه لم يؤسس لإقامه علاقات طويلة الأمد مع الزبائن. أو لتسويق العلاقة (CRM) الا ان هذا التوجه سرعان ما تعثر بسبب:

- عدم وجود رؤيا استراتيجية واضحة لدى منظمات الاعمال حول كيفية إقامة علاقات زبون طويلة الامد بشكل يمكن الاحتفاظ به كزبون دائم. اي لا توجد رؤية لتطبيق مفهوم تسويق العلاقة (RM).
- ضعف قدرة المنظمات على تقديم مزيج تسويقي يحقق الرضا للزبائن.
- عدم قدرة المنظمة على فهم أن التغيرات البيئية التي انعكست على حاجات ورغبات وتفضيلات الزبائن وتنوعها مما عجزت المنظمات عن تحقيقه الامر الذي يساعد لظهور المرحلة الثالثة.
- الاعتماد على تجزئة السوق الكلية الى اجزاء قطاعات سوقية ذات احتياجات متساوية نوعاً ما.

## ٣- المرحلة الثالثة: الاتجاه نحو علاقات الزبون (Customer Relationships)

إن ظهور هذه المرحلة كان مسألة ضرورية نتيجة للتطورات التكنولوجية والاتصالات ما أحرزته من وسائل اتصال حديثة والإلكترونية (شبكة الانترنت)، أدت الى إحداث تغير جوهري في توجهات المنظمات كان اساسها تبني فلسفة تسويقية جديدة جوهرها إقامة علاقات زبون متطورة وطويلة الأمد.



كما اشرنا سابقاً فإن ظهور مفهوم (تفاعل واحد الى واحد) (*one to one interactive*) كان لرغبة المنظمات لبناء علاقة وثيقة لتعميق هذه العلاقة مع زبائنهما. ان اساس هذا التوجه تتلخص بما يلي:

- جذب الزبائن من خلال ما تقدمه المنظمة من مزيج منتجات متطورة وتتوافق مع طموحات الزبائن.
- زيادة رضا الزبائن ثم ولائهم من خلال تقديم افضل الخدمات لهم، لانهم يمثلون اساس ربحية المنظمة.
- محاولة تطوير الوسائل اللازمة لزيادة فاعلية الانشطة التسويقية بالاختصاص الترويجية منها، وذلك بهدف إغذاب واختيار الزبائن الاكثر ربحية للمنظمة.
- الوقوف والفهم بشكل اعمق عن اتجاهات وتفضيلات والعمل على تقديمها بجودة تتناسب مع ما يرغب الزبائن به.
- محاولة خلق الولاء للزبائن عن طريق تقديم منتجات تتمتع بميزة تنافسية، اي ذات جودة عالية قياساً مع ما يقدمه المنافسون، مع مزيج تسويقي دائم يحقق الرضا للزبائن وثم الولاء.
- محاولة زيادة المبيعات بشكل يحقق الاستقرار ليرادات المنظمة ورغبتها.

إن هذا التوجه يسعى الى تحقيق افضل درجة من التوافق والانسجام والتفاعل بين توجهات المنظمة وطموحات الزبائن من خلال إقامة علاقات مباشرة مبنية على الفهم الصحيح والعميق لاحتياجات وتفضيلات الزبائن.

#### ٤- مراحل الاحتفاظ بالزبائن *Maintaining the customers Types*:

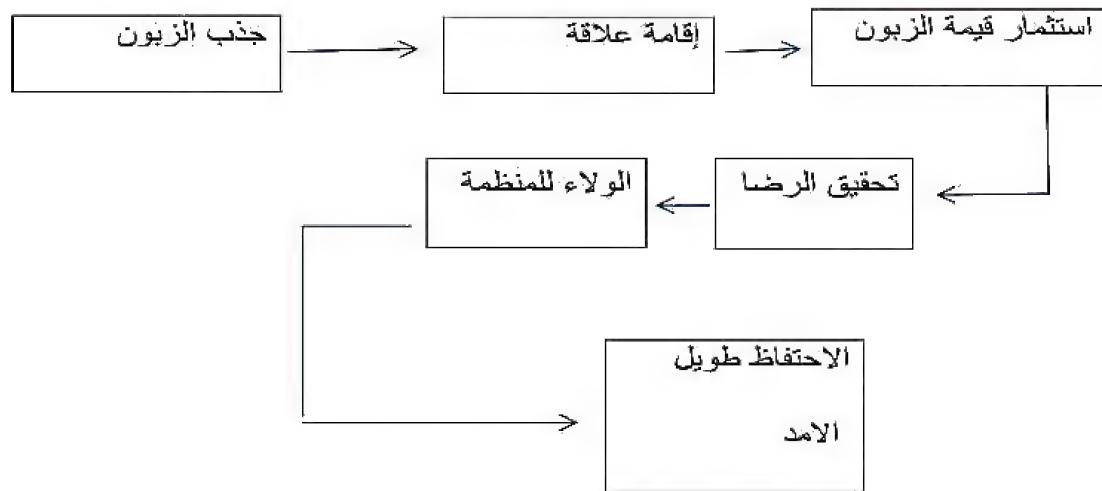
يعتبر الاحتفاظ بالزبائن العمود الفقري لفلسفة تسويق (*RM*) أو ادارة علاقات الزبون (*CRM*)، حيث ان اساس ادارة علاقات الزبون تستند على الكيفية التي تستطيع المنظمة من الاحتفاظ بالزبائن لفترة زمنية طويلة وبالتالي استثمار قيمتهم بالشكل الذي يحقق لها الربحية المنشودة.

إن الاحتفاظ بالزبائن يمر بالعديد من المراحل هي:

- ١- جذب الزبون: تشير هذه المرحلة الى الكيفية التي تتمكن المنظمة من جذب الزبون والفوز به.
- ٢- إقامة علاقة: تؤسس هذه المرحلة للبناء الاولي لاقامة علاقة طويلة مع الزبون.
- ٣- استثمار قيمة الزبون: تحاول المنظمة في هذه المرحلة من استثمار قيمة الزبون لتحقيق اهدافها
- ٤- تحقيق الرضا: وهذا لا يتم الا من خلال مستوى المنتجات والخدمات المقدمة والتي تحقق الرضا لدى الزبون.
- ٥- الولاء للمنظمة: إن الرضا قد يقود الى الولاء للمنظمة وبالتالي يبقى الزبون مخلصاً لما تقدمه من منتجات وخدمات.
- ٦- الاحتفاظ الطويل الامد: وهذا يحتل هدف إدارة علاقات الزبون ان يصبح الزبون دائماً مدى الحياة.

الشكل التالي يوضح تلك مراحل:

الشكل رقم (٢-١): مراحل الاحتفاظ بالزبون



## « ثانياً: أهداف وفوائد ومميزات إدارة علاقات الزبون:

### أ- الاهداف والغايات من إدارة علاقة الزبون (CRM):

تسعى كل منظمة لاستثمار قيمة الزبون وبالتالي الاحتفاظ به كزبون دائم لها لذلك تركز جهودها لتحقيق هذا الهدف باستخدام مفهوم إدارة علاقات الزبون بأداة ناجحة لتحقيق هذا الهدف. إن أهداف إدارة علاقات الزبون يمكن أن تتلخص بالنقاط التالية:

- معرفة وتحديد الزبائن المحتملين
- فهم واستيعاب الاحتياجات
- التركيز السكاني وتوزيعهم في السوق
- خفض الاحتكاك والندم والانهاك والتعب
- زيادة استخدام المنتجات
- زيادة الاستخدام المتقطع
- زيادة الاستخدام للمواد الاولية عالية المستوى (ذات الشأن والتقدير) بصورة أكبر من اجل تحسين وتطوير والحفاظ على جودة المنتج وتطويره.
- زيادة رضى الزبون وبالتالي ولائه للمنظمة
- تكامل بين التسويق والمبيعات من خلال قنوات البيع والتوزيع
- تحسين ادارة الحملات الاعلانية والترويجية
- الفوز باسترجاع الزبائن الذين تم خسارتهم مسبقاً باستخدام وسائل وتقنيات ذات التأثير على الزبون واقناعه للعودة للمنظمة.
- الارتقاء بالزبائن الى سلطة او علاقات هيكلية من خلال:

- الزبائن

- المعارف

- الأصدقاء
- الشركات
- رضا الزبون
- ولاء الزبون
- قيمة الزبون

### ب- المنظمات المستفيدة من (CRM)؛

#### ١- المنظمات الأكثر استفادة من إدارة علاقات الزبون (CRM)

- إن المنظمات تخدم أعداد كبيرة من الزبائن من خلال تفاعلات وتداخلات معقدة وكثيرة وامثلة ذلك:

- شركات الاتصالات
- بنوك التجزئة (العملاء)
- شركات التأمين
- مؤسسات الرعاية الصحية
- مؤسسات المنفعة العامة
- الشركات ذات الارتفاع الشديد أو الانحراف الشديد (عن أهدافها)
- الشركات في الأسواق المفقودة نهائياً وللابد (الضائعة)

#### ٢- من هي المنظمات الأقل استفادة من إدارة علاقات الزبون في يومنا هذا؟

- المنظمات التي ترتبط بحد أدنى من التفاعل على مستوى كل زبون
  - المتعاملين الاليين
  - الوكالات الحكومية
- الشركات ذات المعاملات والصفقات والحركات البسيطة

- مسارح السينما والافلام

- محلات ومخازن التجزئة

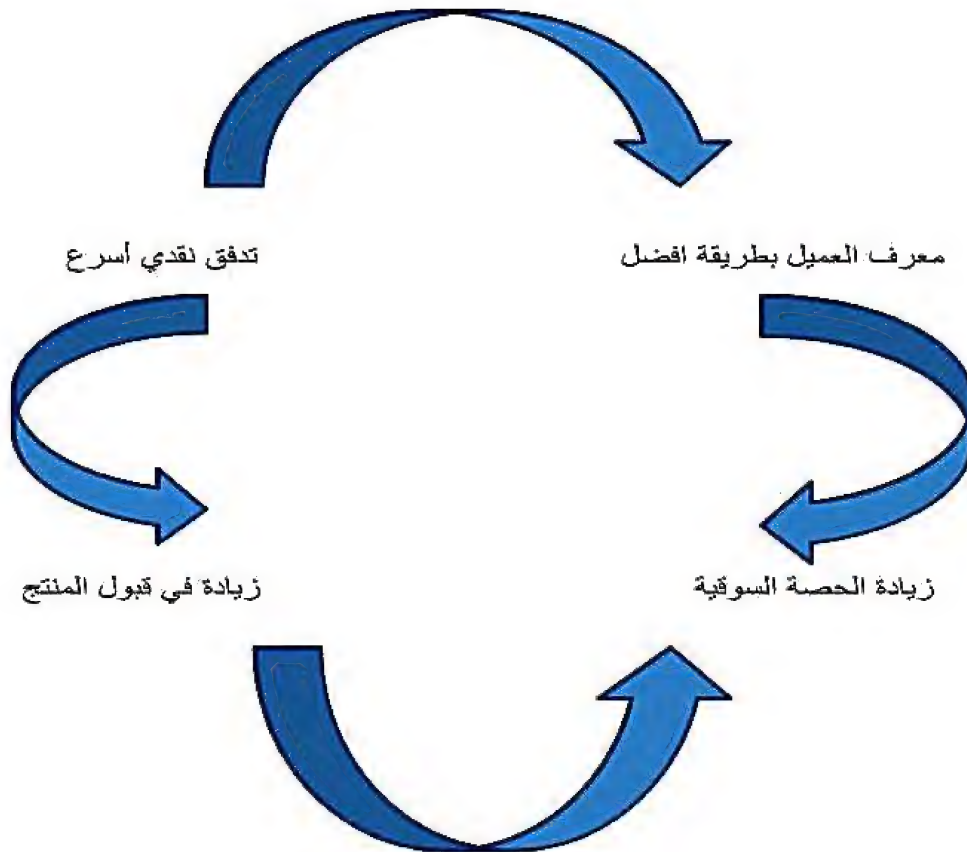
### « ثالثاً: مزايا وفوائد إدارة علاقة الزبون (CRM) »:

من المؤكد أن الفائدة لكل منظمة هي بأن تحصل على نتائج أفضل اقتصادياً لتحقيق نتائج أعلى من كل تفاعل مع الزبون. إن المنافسة حادة في السوق الحالي. وبناءً على ذلك يجب على الشركات أن تهتم وتراعي الزبون في كافة المجالات التي تختص بها وذلك باستخدام قنوات إتصال متنوعة. ويتوقع الزبون خدمات متقنة ومثالية سواء قام بالاتصال بخدمة الزبائن، أو سأل ممثل أو مندوب أو متداول أو استعراض صفحة الانترنت للشركة أو قام بزيارة المتجر أو المنظمة شخصياً. إنه لمن الضروري طمأنته بشعور مفاده أن اتصالاتك مع نفس الشركة مهما كان شكل ونوع الاتصال أو الوقت أو المكان الذي تختاره كزبون، وفقاً لرأي ماتوسنسكا (Matusinska, 2009).

#### أ- المزايا الرئيسية لنظام إدارة علاقة الزبون (CRM) هي الاتي:

- ترضي الزبون الذي لا يعتبر مغادراً.
- يتم تحديد وتعريف وتطوير المنتج على حسب حاجات الزبون الحالي.
- زيادة سريعة في جودة المنتجات والخدمات.
- توفر الامكانية لبيع منتجات أكثر.
- تحسين وترشيد تكاليف الاتصال.
- اختيار صحيح لأدوات التسويق (الاتصالات).
- سير وتدقق لعمليات والمعالجات بشكل خالي من المشاكل.
- عدد أكبر من الاتصالات الفردية مع الزبائن.
- وقت أطول للزبون.
- التميز والاختلاف عن المنافسة.

- وقت حقيقي وفعال لمعالجة المعلومات.
  - تنبؤات وتوقعات سريعة وموثوقة (يمكن الاعتماد عليها).
  - الاتصال والتواصل بين التسويق والمبيعات والخدمات.
  - الزيادة في فاعلية العمل كفريق.
  - الزيادة في حث وتحفيز الموظفين.
- ويمكن تلخيص مزايا إدارة علاقة الزبون (CRM) في الشكل التالي:
- الشكل (٢-٢)



Source: Ganjil, 2014



### ب- فوائد ادارة علاقات الزبون (CRM) وخدمة الزبائن:

العديد من الفوائد التي تحصل عليها المنظمات عند اعتمادها وتطبيقها لادارة علاقات الزبون يمكن تلخيصها بالنقاط التالية:

١ - ساهمت ادارة علاقات الزبون بشكل وافر في تحديد قيمة الزبون عند استمراره في علاقته بالمنظمة.

٢ - معرفة تكلفة خسارة الزبائن المغادرين جراء تعامل المنظمة معهم وعدم قدرتها على تحقيق رضاهم.

٣ - ساهمت ادارة علاقات الزبون في رفع قدرات المنظمات التنافسية لدخولها لاسواق كمنافس صلب عرض وتقديم منتجاتها وخدماتها وفقاً لرغبات الزبائن وحاجاتهم واستجابة لها على اساس العلاقة الوثيقة مع الزبائن.

٤ - ادت ادارة علاقات الزبون في المساعدة في عملية ابتكار وتصميم المنتجات وفقاً لحاجات ورغبات الزبائن باعتبار هؤلاء الزبائن يمثلون رافداً مهماً للأفكار الجديدة التي تعكس ما يحتاجه من منتجات (سلع وخدمات).

٥ - تعتبر ادارة علاقات الزبون كعامل مساعد في صياغة وضع الاستراتيجيات التسويقية واتخاذ القرارات المناسبة التي تساعد على تدقيق تلك الاستراتيجيات.

٦ - ان المنظمات التي استخدمت مفهوم ادارة الزبون بشكل صحيح ودقيق من خلال توفير المستلزمات الاساسية لتدقيق هذا المفهوم استطاعت ان تكسب رضا الزبائن وولائه.

٧ - ان المنظمات التي اعتمدت ادارة علاقات الزبون في تعاملها مع الزبائن استطاعت ان تحقق ميزة تنافسية انعكست بشكل واضح على زيادة المبيعات والحصة السوقية.

إن ادارة علاقات الزبون تقدم للمنظمات مجموعة من الفوائد والتي يتطلب الحصول عليها حدوث التفاعل والتكامل ما بين المبيعات والتسويق والخدمات ويمكن تلخيص وعرض هذه الفوائد في الجدول التالي:

## جدول رقم (٢-١)

## فوائد ادارة علاقات الزبون للمنظمات

الايصائية	التفاعل	التميز	التحديد	
- رضا الزبون وولائه	- رضا الزبون وولائه	- فهم الزبون	- بيانات واضحة حول الزبون - نظرة الزبون الواحد	مصدر الفائدة
- كلف اقل لاكتساب والاحتفاظ بالزبون - تعظيم حصة من محفظة جيب الزبون	- فاعلية كلفة خدمة الزبون	- حملة تسويق فاعلة الكلفة - تخفيض كلف البريد المباشر	- مساعدة قوى البيع - زيادة اجمالي المبيعات	الفائدة

المصدر: إعداد المؤلفين

## « ثالثاً: الغموض في فهم إدارة علاقة الزبون (CRM) »

بإعطاء إدارة علاقة الزبون (CRM) الانبثاق والبزوغ الجديد والحديث لها، فإنه ليس من المستغرب أن هناك العديد من امور سوء الفهم المشتركة قد برزت حول طبيعة إدارة علاقة الزبون (CRM)، وهذه هي المواضيع والأمور التي تثير وتنتج سوء الفهم فيما يتعلق بإدارة علاقة الزبون (CRM):

- إدارة علاقة الزبون (CRM) عبارة عن قاعدة بيانات تسويقية.
- إدارة علاقة الزبون (CRM) عبارة عن إجراء وعملية تسويقية.
- إدارة علاقة الزبون (CRM) عبارة عن موضوع وشأن متعلق بتكنولوجيا الحاسوب ونظم المعلومات.

- إدارة علاقة الزبون (CRM) عبارة عن أنظمة ومخططات ومشاريع وبرامج للولاء والاحلاص.
- إدارة علاقة الزبون (CRM) عبارة أن يتم تطبيقها وتنفيذها وانجازها من قبل اي شركة.

وفيما يلي توضيح لكل بند من هذه البنود

#### أ - إدارة علاقة الزبون (CRM) عبارة عن قاعدة بيانات تسويقية

قاعدة البيانات التسويقية تهتم وتعتني ببناء واستثمار واستخدام قاعدة البيانات للزبون ذات جودة عالية لأغراض التسويق. حيث تقوم الشركة بجمع البيانات من عدة مصادر. ويتم مراجعة وتدقيق وتنقيح وتكامل البيانات وتخزين في الحاسبات

وغالباً تخزن على شكل مخازن ومستودعات للبيانات (Data Warehouse) أو أسواق للبيانات (Data Market). وتستخدم فيما بعد لأغراض التسويق، مثل تجزئة وتقسيم السوق، الاستهداف، وتقديم وتمنح وتعرض التطوير والاتصالات مع الزبون. وتقوم معظم الشركات الكبيرة والمتوسطة الحجم ببناء واستثمار واستخدام قواعد بيانات للزبون.

لكن منظومة إدارة علاقة الزبون (CRM) أوسع كثيراً بالمنظور من قاعدة بيانات تسويقية. وكثيراً مما ذكرناه سابقاً عن إدارة علاقة الزبون (CRM) التحليلي، له حضور في قاعدة البيانات التسويقية. على أن قاعدة البيانات التسويقية أو تسويق قاعدة البيانات أقل وضوحاً في إدارة علاقة الزبون (CRM) الاستراتيجي والتشغيلي والتعاوني.

#### ب - إدارة علاقة الزبون (CRM) عبارة عن إجراء وعملية تسويقية

تستخدم البيانات وبرمجيات ادارة علاقة الزبون (CRM)، لنشاطات ووظائف تسويقية عدة مثل تجزئة السوق، إكتساب واستحواذ على الزبون، والاحتفاظ به، وتطوير الزبون (البيع عبر رفع المبيعات). على اية حال، إن ادارة علاقة الزبون (CRM) التشغيلي يمتد الى البيع ووظائف وعمليات الخدمة.

إن تطوير برمجيات وتطبيقات إدارة علاقة الزبون (CRM) لدعم ومساندة مهام ورسالة المنظمة لتصبح أكثر مركزية الزبون، غالباً ما تعني ان البيانات المتعلقة والمرتبطة بالزبون يتم مشاركتها بشكل اوسع على مستوى المؤسسة بصورة أكبر من وظيفة ومهمة التسويق لوحدها.

وتستطيع إدارة العمليات والتشغيل ان تستخدم البيانات المتعلقة والمرتبطة بالزبون لانتاج منتجات وخدمات مفصلة حسب طلب ورغبة الزبون. وتستطيع إدارة الافراد أو القوى البشرية الاستفادة من البيانات المرجعية والمتميزة والمفضلة للزبون، لتوظيف وتدريب الموظفين لوظائف الخط الامامي (علاقة مباشرة بالزبون) والتي تتواصل مع الزبون. وتستطيع ادارة الابحاث والتطوير استخدام البيانات المتعلقة والمرتبطة بالزبون للتركيز على تطوير منتجات جديدة. وبيانات الزبون لا تستخدم فقط من اجل التكامل بين الادارات الداخلية المختلفة. ولكن يمكن مشاركتها عبر امتداد المنظمة مع الشركاء والموردين الخارجيين. وعلى سبيل المثال، شركة تسكو (Tesco)، وهي مشغل المحلات العالمية، لديها العديد من علاقات التطوير لمنتجات جديدة تعاونية مع موردين رئيسيين. وتشارك شركة (تسكو) كذلك مع شركاء من البنك الملكي الاسكتلندي لتقديم عروض لخدمات مالية لزبائن (تسكو).

كلا هذين النشاطين يتطلب مشاركة المعلومات عن زبائن (تسكو) مع الشركاء والموردين. وبوضوح، هناك ما هو أكثر بخصوص إدارة علاقة الزبون (CRM) من انه إجراء وعملية تسويقية.

### ج - إدارة علاقة الزبون (CRM) عبارة عن موضوع وشأن متعلق بتكنولوجيا

#### الحاسوب ونظم المعلومات

كثير من تطبيقات إدارة علاقة الزبون (CRM) يتم النظر اليها واعتبارها مبادرات من تكنولوجيا الحاسوب ونظم المعلومات، بدلاً من اعتبارها مبادرات استراتيجية من بيئة الاعمال اوضح واعرض واكثر تحراً. وصحيح ان كثير من من تطبيقات إدارة علاقة الزبون



(CRM) تحتاج وتتطلب تطوير للحلول من قبل تكنولوجيا الحاسوب ونظم المعلومات، على أن ذلك لا يجب أن يفهم خطأ أو يساء فهمه. إن القول بأن إدارة علاقة الزبون (CRM) هي عن تكنولوجيا الحاسوب ونظم المعلومات كمن يقول إن الزراعة والبستنة هي المحراث والحراثة، أو أن هذا الفن الرفيع للرسم هو الدهان (الطراشة) بالفرشاة. إن تكنولوجيا الحاسوب ونظم المعلومات هي الأدوات الممكنة والميسرة للأمور. والتحسينات تظهر في الطريق أثناء إدارة الزبائن من خلال مجموعة مترابطة من العمليات والإجراءات المحسنة، والكفاءة والاختصاص المناسب، ومواقف واتجاهات الناس والعاملين والاستراتيجيات المناسبة وتمكين من استخدام التكنولوجيا والتقنيات المناسبة. ولا يجب أن يتم التقليل من شأن وأهمية الأشخاص والموظفين والعمليات والتشغيل والإجراءات. فالأشخاص والموظفين هم من يطورون ويطبّقون العمليات والتشغيل والإجراءات والتي يمكنها منها هي برمجيات وتكنولوجيا الحاسوب ونظم المعلومات. ولا يمكن لتكنولوجيا الحاسوب ونظم المعلومات أن تعوض أو تقوم مقام عمليات وإجراءات سيئة أو أشخاص غير ماهرين وليس لديهم الخبرات اللازمة. إن التطبيقات الناجحة لنظم إدارة علاقة الزبون (CRM)، تضم وتشارك الأشخاص في تصميم وتطبيق العمليات والتشغيل والإجراءات التي تقدم وتنتج قيمة للمنظمة والزبون. وغالباً ما تكون هذه العمليات والإجراءات قد تم توفير إمكانيتها من قبل نظم تكنولوجيا الحاسوب ونظم المعلومات. لذلك فإن تكنولوجيا الحاسوب ونظم المعلومات وتطبيقاتها، تعتبر جزءاً من معظم إستراتيجيات إدارة علاقة الزبون (CRM). وقد قيل بأن ليس مبادرات إدارة علاقة الزبون (CRM)، هي التي تشمل وتلزم استثمارات في تكنولوجيا الحاسوب ونظم المعلومات. إن الهدف لمشاريع عديدة من إدارة علاقة الزبون (CRM) هو تطوير علاقات مع الزبائن ذوي القيمة العالية والاحتفاظ بهم. وهذا قد يتطلب تغييرات سلوكية في استيعاب الموظفين والتربية والثقافة والتعليم لموظفي مركز النداء والتركيز على التبنّي الوجداني والمصادقية من قبل أشخاص وموظفي مبيعات. وقد لا يكون في ذلك أي دور لتكنولوجيا الحاسوب ونظم المعلومات.

#### د - إدارة علاقة الزبون (CRM) عبارة عن أنظمة ومخططات ومشاريع وبرامج للولاء والاخلاص؛

إن مخطط ونظام الولاء والاخلاص هو واقع مشترك بين العديد من الصناعات مثل استئجار السيارات وشركات الطيران، ومحلات المواد الغذائية بالتجزئة والفنادق. الزبائن يجمعون النقاط (كارصدة) مثل الحالة عند التعامل مع المشتريات مع شركات الطيران، وهذه تسترد فيما بعد في وقت ما في المستقبل. ونظم مخططات وأنظمة الولاء تحتاج من الأعضاء الجدد تعبئة واستيفاء نماذج من وقت اشتراكهم بالنظام. وتستخدم المعلومات الديموغرافية (السكانية والجغرافية) بصورة نموذجية بالاضافة / ومع بيانات الشراء لمساعدة الشركات على ان تصبح أكثر فاعلية في الاتصال وتبادل الآراء مع الزبون واقتراح التطوير. وفي ناحية أخرى، بعضاً من تطبيقات إدارة علاقة الزبون (CRM) مرتبطة بمخطط ونظام الولاء ولكن ليس جميعها كذلك. ومخطط ونظام الولاء قد يلعب دورين في تطبيقات إدارة علاقة الزبون (CRM)، الدور الأول توليد البيانات التي يمكن أن تستخدم في إرشاد عملية استقطاب الزبون، والاحتفاظ به وعملية التطوير. والثاني أن مخطط ونظام الولاء يمكن أن يخدم كحاجز وعائق للخروج. إن الزبائن الذين لديهم نقاط ورصيد متراكمة في النظام قد يترددون في الخروج من العلاقة مع المنظمة في ضوء الرصيد المتجمع (لنقاط) لديهم والذي يعكس قيمة الاستثمار الذي صنعة الزبون في النظام، وبالتالي في العلاقة مع المنظمة ومنتجاتها أو خدماتها.

#### هـ - إدارة علاقة الزبون (CRM) يمكن ان يتم تطبيقها وتنفيذها وانجازها من قبل أي شركة او منظمة؛

إدارة علاقة الزبون (CRM) من النظرة الاستراتيجية يمكن حقيقةً أن تطبق في عدة منظمات. كل منظمة ممكن ان يكون حافزها ومحركها الرغبة لأن تكون مثبينة بإتجاه مركزية الزبون (الزبون المركز). والمدراء التنفيذيين يمكن ان ينشئوا رؤيا مهمة ورسالة، وتحديد مجموعة من القيم التي تقود وتحضر الزبون ليكون في قلب وصميم العمل. وتكنولوجيا



إدارة علاقة الزبون (CRM) قد تلعب دوراً في هذا الانتقال. وبالتأكيد هناك شركات أكبر نجاحاً من شركات أخرى. ولقد طبق القطاع البنكي (الصناعة البنكية) تطبيقات إدارة علاقة الزبون (CRM) بصورة واسعة جداً. على أن هناك إختلافات مميزة بين معدلات رضا الزبون وبين معدلات الاحتفاظ به للبنوك المختلفة.

ويمكن لأي منظمة ان تحاول وتطبق إدارة علاقة الزبون (CRM) التشغيلي. أي شركة لديها قوة مبيعات تستطيع ان تشغل اليأماً لديها من عمليات البيع وإدارة القيادة وعمليات وإجراءات إدارة العقد. ويصبح ذلك ايضاً على التسويق وعمليات وإجراءات الخدمة.

إن تكنولوجيا إدارة علاقة الزبون (CRM) ممكن أن تستخدم لدعم ومساندة حملات التسويق وطلبات الخدمة، وإدارة الشكاوي والاعتراضات. لكن إدارة علاقة الزبون (CRM) التحليلي مسألة مختلفة، حيث أنها مبنية على بيانات متعلقة بالزبون. وفي الحد الأدنى البيانات مطلوبة لتحديد أي من الزبائن، سيولد على الأرجح أكبر قيمة في المستقبل، ولتحديد الأجزاء التي لها متطلبات مختلفة من خلال قاعدة الزبون. عندها فقط يمكن لعروض مختلفة ان تتواصل مع كل مجموعة زبائن لتحسين قيمة المنظمة والزبون على المدى الطويل، أما اذا كانت هذه البيانات غير موجودة فإنه لا يمكن تطبيق إدارة علاقة الزبون (CRM).

#### « رابعاً: أهمية إدارة علاقة الزبون (CRM) »

هناك العديد من جماهير ودوائر الزبائن المهمين الذين لديهم إهتماماً في إدارة علاقة الزبون (CRM) وتور بعضاً منهم فيما يلي:

##### ١- الشركات التي تطبق إدارة علاقة الزبون (CRM):

هناك العديد من الشركات التي سبق وأن طبقت إدارة علاقة الزبون (CRM) مثل: الشركات الكبرى هي المتبنية لهذا الموضوع. في مجال الخدمات المالية والاتصالات والتصنيع في الولايات المتحدة الأمريكية ودول أوروبا. وتبعتها في ذلك الشركات

المتوسطة. وما زال هناك مجال وإمكانية متوقعة لوصول الرسالة من إدارة علاقة الزبون (CRM) الى كل من الشركات الأصغر ومؤسسات القطاع العام والأسواق العالمية الأخرى والجدد الذين يبدئون في مجال الأعمال.

## ٢- الزبائن والشركاء لهذه الشركات

الشركات الشريكة والزبائن الذين طبقوا إدارة علاقة الزبون (CRM)، هم دوائر وجمهور مهم بصورة خاصة. وذلك لأن إدارة علاقة الزبون (CRM) يقوي ويؤثر في خبرة الزبون، ويمكنها أن تؤثر في معدلات رضا الزبون وتؤثر في الموالاة والاحلاص للموردين.

## ٣- الموردين لبرمجيات وتطبيقات إدارة علاقة الزبون (CRM)

من ضمن الموردين لبرمجيات وتطبيقات إدارة علاقة الزبون (CRM) هناك أسماء عالمية كبرى مثل اوراكل (oracle) ساب (SAP)، ساس (SAS)، كانا (KANA) ميكروسوفت (Microsoft) ستاي ان فرونت (stay in front) وقد تمت تعزيزات واندماجات معتبرة في الاونة الاخيرة لسوق موردي برمجيات وتطبيقات إدارة علاقة الزبون (CRM). ف شركة سبيل (Siebel) وشركة بيبول سوفت (people soft)، أصبحتا الآن مملوكتان لشركة اوركل (oracle)، وهما رائدتان في توريد برمجيات وتطبيقات إدارة علاقة الزبون (CRM). ويبيع الموردون التراخيص للشركات ويقومون بإزالة وتركيب برمجيات وتطبيقات إدارة علاقة الزبون (CRM) على الحسابات الخادمة (الخادومات servers) للزبون مباشرة ومن خلال تكامل وموحدات النظام (system integrators). ويتم تدريب الأشخاص والموظفين لدى الزبون على استخدام البرمجيات والتطبيق.

## ٤- مزودي الخدمة لبرمجيات وتطبيقات إدارة علاقة الزبون (CRM)

الشركات المطبقة لبرمجيات وتطبيقات إدارة علاقة الزبون (CRM) يمكنهم ان يختاروا تشغيل واستخدام وظائف البرمجيات والتطبيقات (CRM)، على أساس من خلال مزودي للخدمة مضيف، مثل شركات سيلز فورس (Salesforce)، وشركات إنتيليوم (Entellium)

وشركة رايت ناو (Right Now)، وشركة نت سويت (NetSuite). حيث يقوم الزبائن (وهم الشركات المستخدمة للمنظومة)، بتحميل بيانات زبائنهم على الحاسبات الخادمة والتفاعل مع البيانات التي تستخدمها أو تحتاجها بواسطة متصفحات الويب على الانترنت. وموردي أو مزودي الخدمة يسلمون ويديرون التطبيقات والبرمجيات وخدمات أخرى من مواقع بعيدة لمستخدمين عدة بواسطة الانترنت، وهذا ما يعرف ويسمى خدمة البرمجيات (أو البرمجيات كخدمة. *Soft as a service – Saas*) والزبائن (وهم الشركات المستخدمة للمنظومة) يستخدمون وظائف إدارة علاقة الزبون (CRM) بنفس الطريقة التي يستخدمون بها تطبيقات إيباي (eBay) أو أمازون (Amazon).

#### ٥- الموردین للبنية التحتية ولأجهزة وتجهيزات إدارة علاقة الزبون (CRM)؛

إن الموردین للبنية التحتية ولأجهزة والتجهيزات يقدمون الاسس التقنية والتكنولوجية لتطبيقات إدارة علاقة الزبون (CRM). ويقومون بتوريد التكنولوجيا والحاسبات الخادمة. والحاسبات والأجهزة اليدوية وأجهزة وتجهيزات مركز النداء الآلي وأنظمة الهاتف.

#### ٦- مستشارين الإدارة

يعرض المستشارون على الزبائن مدى تنوع وواسع للقدرات والإمكانيات المتعلقة بتطبيقات إدارة علاقة الزبون (CRM) مثل الاستراتيجية والأعمال والتطبيقات والمشورة الفنية التقنية. ويساعد المستشارون الشركات في تطبيق إدارة علاقة الزبون (CRM) من عدة طرق: تكامل الأنظمة، الاختيار بين عدة موردين، تطوير خطة التطبيق، وإدارة المشروع وذلك عندما يبدأ وينطلق التطبيق. ومعظم تطبيقات إدارة علاقة الزبون (CRM) تتكون من عدد كبير من المشاريع الصغيرة، على سبيل المثال: فحص وضمان التكامل والتوافق بين الأنظمة، تحسين جودة البيانات، تجزأة السوق، هندسة العمليات والإجراءات وتغيير الثقافة. وتقدم الشركات الاستشارية الرئيسية مثل براكستون (Braxton)، وماكنزي (McKinsey)، وبيرنج بوينت (Bearing Point)، سي جي إي واي (CGEY). جميعها تقدم خدمات استشارية لدعم إدارة علاقة الزبون (CRM). وتعرض الشركات أصغر خدمات

خبراء مختصين بذلك. وتقدم شركتا بيبرس (Peppers) وروجرز (Rogers) الاستشارات الاستراتيجية. كما تعرف شركة دون هامبي (DunnHumby) بخبرتها في استخلاص واستخراج البيانات لأغراض التجزئة والتقسيم.

خلاصة ما تقدم فإن النظرة الشاملة والفلسفية لإدارة علاقة الزبون (CRM) تتضمن الأبعاد التالية والتي تشمل اعتماد أسلوب ناجح واسع لفهمها وتطبيقها بشكل صحيح والموضحة في الجدول (٢-٢) التالي

### جدول (٢-٢)

#### جدول أبعاد إدارة علاقات الزبون

١- رؤيا إدارة علاقة الزبون (CRM): القيادة، القيمة الاجتماعية ذات الاحترام، القيمة الافتراضية	
٢- استراتيجية إدارة علاقة الزبون (CRM): الأهداف، أجزاء وتفصيل، تفاعل فعال	
٣- خبرة الزبون القيمة: معرفة وتفهم الاحتياجات رصد ومتابعة التوقعات الرضا مقابل المنافسة المشاركة والتعاون والبيانات الراجعة	٤- المشاركة والتعاون التنظيمي: الثقافة والبناء التنظيمي تفهم وفهم الزبون الناس: المهارات التنافسية الحوافز والترصيات والتعويضات إتصالات وتواصل الموظفين الشركاء والموردين
٥- عمليات وإجراءات إدارة علاقة الزبون (CRM): دورة حياة الزبون، إدارة المعرفة	
٦- معلومات إدارة علاقة الزبون (CRM): بيانات، تحليل، وجهة نظر واحدة على مستوى جميع القنوات	
٧- تكنولوجيا (تقنية) إدارة علاقة الزبون (CRM): التطبيقات، التصميم، البنية التحتية	
٨- موازين وقياسات إدارة علاقة الزبون (CRM): كلفة الخدمة، الرضا، الولاء، الكلف الاجتماعية	

المرجع: اعداد المؤلفين



# الفصل الثالث

الزبون

*Customer*





## الفصل الثالث

### الزبون Customer

#### « المقدمة

يشير مصطلح الزبون وسلوكه جداً وخلافاً بين العديد من الباحثين فهو يطلق على المستهلك الذي يشتري منتج او خدمة معينة او على المستهلك الذي يكرر الشراء ويتعامل بشكل مستمر مع المنظمة ومنتجاتها سواء منتج واحد او عدة منتجات. في الواقع إن اساس الزبون هو المستهلك او المشتري الذي يتعامل بشكل متكرر مع المنظمة ومنتجاتها، لذلك فإن دراسة الزبون لا يمكن ان يتجاوز دراسة المستهلك وسلوكه لانه الاساس في هذا، وعليه فأنا هنا سنحاول ان نركز على المستهلك وسلوكه والعوامل المؤثرة لانها نفس العوامل التي تؤثر على الزبون في محاوله رفع اللبس في هذا الموضوع. إن الاساس الذي تستند اليه هو ان أصل الزبون هو مستهلك او مشتري يتعامل مع منظمة معينة منتج معين حقق له الرضا وثم الولاء. إن المتخصص للادبيات المتعلقة بدراسة الزبون يصل الى نقطة جوهرية هي أنها تدرس سلوك المستهلك ويضعون مصطلح الزبون.

في هذا الفصل سيتم تناول ما يلي:

- ١- مفهوم سلوك الزبون
- ٢- اجراءات اتخاذ قرار الشراء
- ٣- العوامل المؤثرة على سلوك الزبون
- ٤- انواع الزبائن
- ٥- خدمة الزبون

## « أولاً: مفهوم سلوك الزبون *Customer Behavior Concept*

نظراً لكثرة العوامل التي تؤثر على تكوين سلوك المستهلك وتداخل هذه العوامل وصعوبة فصلها أو السيطرة عليها فإن العاملون في مجال دراسة سلوك المستهلك قاموا بالاستناد الى النظريات الاقتصادية والنفسية والاجتماعية بهدف التوصل الى مفهوم يمكن الاعتماد عليه وتحديد مكوناته وأسبابه.

### أ- تعريف سلوك الزبون *Customer Behavior Definition*

نتيجة لكثرة التعريفات التي تناولت سلوك المستهلك فإننا سنقوم بإستعراض أهمها: يشير كلا من (الصميدعي، ردينة ٢٠١٠) بأن سلوك المستهلك يمثل التصرفات التي يتبعها الأفراد بصورة مباشرة للحصول على السلع والخدمات واستعمالها بما في ذلك الاجراءات التي تسبق هذه التصرفات وتحدددها. حيث أن سلوك الشراء لدى الافراد يتكرر وان المشتري لديه دورة لشراء المنتجات المختلفة وأن هذه الدورة طويلة بالنسبة للسلع المعمرة، أما تكون بالنسبة للسلع الميسرة فإنها تتكرر باستمرار وتقع في فترات متقاربة، وان هذا التكرار في الشراء قد يكون لنفس المنتج أو لمنتجات أخرى وذلك يعتمد على مدى الإشباع والرضا الذي يحققه من شراء واستهلاك هذه المنتجات وبذلك نجد بأن التعلم والخبرات السابقة الدور الأساسي في تحديد سلوك المستهلك واتخاذ قرار الشراء. وأن عملية تكرار الشراء هو مصطلح يشير للزبائن الذي يكون ذو استمرارية في التعامل مع المنظمة ومنتجاتها. وهذا ما تحاول المنظمة الاحتفاظ بهم. او جذب المستهلكين الجدد فأن المنظمة تحاول كسبهم وتجعلهم زبائن دائمين لها عن طريق إقامة علاقة وثيقة وتقديم كافة التسهيلات لهم.

يشير *Engel, (1975)* الى ان سلوك المستهلك يمثل الافعال والتصرفات المباشرة للأفراد من اجل الحصول على المنتج او الخدمة ويتضمن إجراءات اتخاذ قرار الشراء. وهذا يشير الى ان العاملين في مجال دراسة سلوك المستهلك لا يستطيعون التعرف عليه الا بعد ان

يقوم الفرد فيه، أي من خلال الأفعال التي تظهر للعيان أو ما يسمى بالسلوك المشاهد وما يحدث داخل الفرد يبقى مجهول ولا نستطيع التعرف عليه لأنه قد يتصرف الفرد ويقوم بالانشطة والفعاليات ظاهرياً وما في تفكيره ودوافعه الداخلية مغايرة لهذه الفعاليات مما يصعب العملية على العاملين في مجال دراسة السلوك وتوقعاته.

أما *Molina (1980)* تعرف سلوك المستهلك على أنه يمثل التصرفات والأفعال التي يسلكها الأفراد في تخطيط وشراء المنتج (سلعة، خدمة) ومن ثم استهلاكه، وفقاً لوجه نظر *(Molina)* فإن المستهلك يقوم بعملية التخطيط يستند على جانبين:

- الخبرات السابقة للفرد حول المنتج، أو المنتجات المنافسة أو المنتجات البديلة ومستوى الإشباع الذي سوف يحققه له هذا المنتج في حالة إتخاذ قرار شرائه.
- سعي المستهلك أو الزبون إلى جمع المعلومات بشكل مستمر من أجل التوصل إلى قرار شراء مرضي يحقق له الإشباع والرضا المطلوب. واستناداً إلى هذا الجانب فإن المنظمات تقوم ببيث المعلومات حول منتجاتها.

إن سلوك الشراء يمثل مجموعة من الإجراءات التي يقوم بها المشتري أو الزبون من أجل الحصول على شيء معروض في السوق (سلع، خدمات)، ويعمل المشتري على تحديد طبيعة المعروض من خلال تعامله السابق معه ومن خلال المعلومات التي يحصل عليها، فإذا كان المنتج معروف فإن عملية الشراء تكون أسهل وكذلك عندما يكون المعروض غير معقد ولا توجد فيه مكونات أو صفات لا يعرفها المشتري، إن سلوك الشراء يتأثر بالعديد من العوامل الخارجية ويتأثر بالمحفزات من خلال الأنشطة الإعلانية التي تدفع الفرد لاتخاذ قرار الشراء، إن سلوك الشراء ومفهوم الرضا يمثلون النتيجة النهائية للخبرات الاستهلاكية السابقة لعملية الشراء، إن على العاملين في مجال دراسة المستهلك أو الزبون التفريق ما بين سلوك الشراء وسلوك الاستهلاك *(Richard, 2005)*.

- سلوك الشراء لدى المستهلك أو الزبون يمثل إتخاذ قرار الشراء والقيام باختيار المنتج استناداً إلى ما يمتلك من خبره ومعلومات، دوافع، ومواقف.

- سلوك الاستهلاك ليس فيه جانب لاتخاذ قرار الشراء وانما يشتري المنتج من قبل شخص والمستفيد قد يكون شخص آخر أي ان سلوك الاستهلاك لا يعتبر من الاجراءات المعقدة ولا يمر بالعديد من الاجراءات كما هو في سلوك الشراء، فعلى سبيل لمثال رب الأسرة يقوم بشراء المواد الغذائية، دفع ايجار الدار وأفراد الأسرة يسكنون ويأكلون ويكون دور المستهلك هو دفع المشتري لاتخاذ قرار الشراء
- إن دراسة سلوك المستهلك والزبون وسلوك الشراء وتحليله والتعرف على العوامل المؤثرة عليه وتحديد كيفية تحفيزه يساعد إدارة المنظمة وإدارة التسويق على رسم الاستراتيجيات الإنتاجية والتسويقية وتحديد الكيفية التي يدرك فيها المشتري والمستهلك ويلاحظ المنتج وعمل على تحفيزهم باتجاه اختيار منتج (Richard, 2003).
- السلوك يمثل فعل أو تصرف وقد يكون هذا الفعل أو التصرف جيد أو سيء (Dictionary, 2007) وكذلك سلوك المستهلك يمثل تصرف أو فعل لاختيار منتج وقد يكون هذا الاختيار جيد أو غير جيد.
- سلوك الشراء يمثل الافعال التي يقوم بها المشتري بهدف الحصول على المنتج (سلعة أو خدمة) (Thomas, 2007).
- ويمكن القول بأن سلوك الزبون يمثل مجموعة من التصرفات او الافعال التي يوم بها الافراد من اجل الحصول على خدمة او منتج، ويشير (Engel 1973) بان سلوك الشراء يتاثر بالعديد من المنبهات والتي تمثل المدخلات وتستقبل من الحواس الخمسة وتجعل الفرد يدرك ما يدور حوله ويتعرف على المشكلة المطروحة باتجاه تكوين موقف ملائم او غير ملائم وفي نفس الوقت يتأثر الموقف بالخصائص الشخصية للفرد ودوافعه والخبرات السابقة له فإذا كانت المحفزات تتناسب وحاجات الافراد ورغباتهم فإن الموقف سوف يكون ملائم ويدفع الفرد الى اتخاذ قرار الشراء واذا كانت المعلومات (المحفزات) غير كافية لتكوين موقف ملائم ودفع



الأفراد لاتخاذ قرار الشراء فأن الأفراد سوف يعملون على جمع معلومات إضافية بهدف الوصول الى قرار صائب و ثم تكرار الشراء.

- أما (Haward and Sheth, 1969) فشيران الى ان سلوك الشراء يتأثر بالعديد من العوامل الخارجية (الاقتصادية، ضغوط الوقت، الثقافية، الطبقة الاجتماعية) والمتغيرات الشخصية وأهمية الشراء التي تدفع الفرد للبحث عن المعلومات حول (المنتج، الجودة، السعر، الخصائص، الميزة، التوفر، الخدمات) والتي تؤثر على الانحراف والميل الادراكي للفرد وتكوينه، والميل بدوره يؤثر على الموقف وفي نفس الوقت الموقف يتأثر بقوة الانتباه وفهم المعلومات المستلمة من البيئة المحيطة لكي يتكون بعد ذلك لدى الافراد النية أو القصد للشراء.

- (Raphael, 2005) يشير الى أن سلوك الشراء للأفراد يعتبر من المفاهيم المعقدة والذي يمكن أن يحدث نتيجة لتأثير العديد من الرغبات وتوقعة يكون من خلال التعرف على الحاجات والتي تلبي بالاستمرار من خلال السلع والخدمات، إن التعرف على توقعات الزبون يعتبر من أساسيات معرفة السلوك والتعرف على العوامل الخفية التي تحركه، إن العمل حول معرفة سلوك الشراء المستقبلي يتطلب معرفة كيفية إدارة الافراد لعواملهم النفسية، حاجات، رغبات وتأثير خصائص المنتج (السعر، العلامة، الشهرة... الخ) إن سلوك الأفراد الشرائي يتكرر على السلع والخدمات التي تحقق له أعلى إشباع ممكن من خلال المنافع التي يحصل عليها.

### ب- أهمية الزبون:

يعتبر الزبون المحور الاساسي الذي تدور حوله أنشطة المنظمة ومفتاح نجاحها واستمرارها والنقاط التالية توضح تلك الأهمية:

- الزبون: هو سبب وجود واستمرار وتطوير المنظمة.

- الزبون: هو من أصول المنظمة الاعلى ثمناً.



- الزبون: هو دورة حياة المنظمة، وتعتمد على الزبون الذي يعتبر المحرك لها.
- الزبون: هو اساس عصب المنظمة وبدونه ليس لها اي نشاط او عمل
- الزبون: بقاء المنظمة مرتبط بالزبون
- استخدام المنتجات والخدمات تتم من الزبائن وبالتالي فإن المنظمة تحقق أهدافها.
- الزبون: هو الذي يأتي إلينا من أجل سلعة او خدمة معينة، ومن الواجب أن نوفرها له ونكسب رضاه، حيث ان الزبون هو الذي بحث عن المنتجات او الخدمات وبالتالي لابد ان نقيم علاقة معه من اجل كسب رضائه وثم ولائه.
- الزبون: هو الذي يحكم على جودة السلعة او الخدمة.
- الزبون: هو الذي يساعد على تسويق المنتج او الخدمة للمحيطين به، وهذا له انعكاس ايجابي على مبيعات المنظمة.
- الزبون: هو أهم شخص في المنظمة سواء قابلناه شخصياً او هاتفياً او كتابياً.
- الزبون: يعتبر الزبون إنسان مثلنا له مشاعر وأحاسيس يجب ان نحترمها.
- سلوك الزبون هو احد ابعاد السلوك الانساني وبالتالي فإنه يتأثر بجميع العوامل التي تؤثر على سلوك الانسان.

### ج- أبعاد سلوك المستهلك او الزبون:

إن فهم سلوك المستهلك او الزبون يعتبر من العوامل الأساسية بالنسبة للعاملين في مجال التسويق، لذلك فهم يسعون لمعرفة الاسباب التي تدفع المستهلك لشراء منتج معين أو عدم شراء الاخر، ما هي العوامل التي تؤثر على في قرار الشراء لعلامة معينة ويفضلها المشتري عن بقية العلامات الاخرى، لماذا يشتري هذه الخدمة ويختارها من بين الخدمات المتوفرة في السوق. إن هذه الاسئلة والإجابة عليها يعتبر مفتاح النجاح لأي منظمة تقدم منتجات خدمية. إن الاجابة على هذه الاسئلة لا يمكن ان يتم الا من خلال دراسة وفهم سلوك المستهلك او المستفيد، لذلك فإن فهم حاجات ورغبات المستهلكين هو البداية نحو الاتجاه الصحيح للعاملين في السوق إذا ما ارادوا النجاح في وضع استراتيجياتهم التسويقية وتنفيذها بشكل صائب وكفوء.

إن السؤال المهم الذي يطرح نفسه في هذا المجال لماذا نبدأ بتشخيص وفهم حاجات الافراد؟ للإجابة على هذا السؤال البسيط والمركزي يتوجب ان نشير بان الافراد عندما يشترون سلع او خدمات فإنهم ييغون الى إشباع حاجاتهم بالشكل الذي يحقق لهم الرضا، أي إن هذا الشراء يتبعه تقييم لمستوى الإشباع وثم الرضا، وهذا لا يتم الا من خلال المنافع التي يحصل عليها هذا الفرد (مستهلك او زبون من المنتج)، فعندما يشعر بأن المنتج أو خدمة (x) قد حققت له ما كان يتوقع من منافع الى مستوى الاشباع المطلوب ثم الرضا، فإنه يندفع باتجاه إعادة الشراء واستمرارية إعادة الشراء يولد الولاء لهذا المنتج او الخدمة، أما اذا كان المنتج او الخدمة (x) لا يحقق له ما يتوقع من منافع، فإنه حتماً سيندفع نحو البدائل المتوفرة في الاسواق.

إن معرفة وتحليل سلوك المستهلك او الزبون في مجال الخدمات يعتبر اكثر صعوبة من سلوك المستهلك في السلع المادية، والسبب يعود لطبيعة خصائص الخدمة التي تجعل من عملية الاستدلال على سلوك المستهلك من الأمور التي تتطلب كثير من الوقت والجهد.

إن المؤشرات الأساسية لفهم حاجات ورغبات سلوك المستهلك المستفيد من الخدمات، والتي يجب ان يفهمها القائمين على تسويق الخدمات في المنظمات الخدمية يمكن حصرها على النحو الآتي:

١- إن ما يتوقع ان يحصل عليه الفرد من منافع من جراء الاستفادة من المنتجات والخدمات المعروضة ترتبط:

- خبرة وتجارب الفرد المستفيد من هذه المنتجات والخدمات السابقة.
- دور الأنشطة الترويجية والتسعيرية في التأثير على سلوكه وبالتالي ما يتوقع الحصول عليه.
- التسهيلات المقدمة التي تساعد وتسهل عملية اتمام قرار الشراء.
- دور الاتصال والتواصل بين المنظمة وزبائنها واثره على الزبائن.

- مستوى العلاقة بين المنظمة وزبائنها
- اهتمام المنظمة بإقامة علاقة طويلة مع زبائنها ورغبتها في الاستمرار بها.
- مستوى جودة المنتج والخدمات المقدمة والتي تتوافق مع حاجات المستهلك او الزبون وما يتوقع الحصول عليه من منافع.
- ٢- إن توقعات المستهلك او الزبون من الخدمة او المنتج لها ارتباط ب:
  - العوامل الديموغرافية (العمر، الجنس، المهنة، المستوى التعليمي... الخ).
  - الخصائص الشخصية للفرد.
  - مستوى جودة المنتجات او الخدمات المقدمة من المنافسين.
  - التطورات الاجتماعية والثقافية في البيئة المحيطة.
  - التطورات التكنولوجية وأثرها على جودة ومستوى تقديم المنتج او الخدمة بما ينسجم مع ما يتوقع الحصول عليه وخاصة فيما يتعلق بمستوى التكنولوجية التي يحتويها المنتج باستخدام الاجهزة والمعدات الحديثة والمتطورة في عملية تقديم الخدمة.
  - رغبة المنظمة بالاحتفاظ الطويل بزبائنها.
- إن هذه المؤثرات يجب ان تدرس بتعمق من قبل المسوقين من اجل وضع البرامج التسويقية التي تتجاوب مع هذه المؤثرات وتحقيق للمستهلك او الزبون المستفيد من المنتجات والخدمات والمنظمة ما تريد من أهداف على حد سواء. فنجاح المنظمة في فهم حاجات ورغبات المستهلك او الزبون المستفيد من المنتجات او الخدمة، وتحقيق ما يتوقع الحصول عليه من منافع من جراء شراء هذه المنتجات او الخدمات، فإنه سوف يكرر تعامله مع هذه المنظمة وبالتالي يصبح زبون دائم معها ومخلصاً لمنتجاتها الخدمية.؟، الامر الذي ينعكس حتماً على مبيعات المنظمة وبالتالي على أهدافها المختلفة.

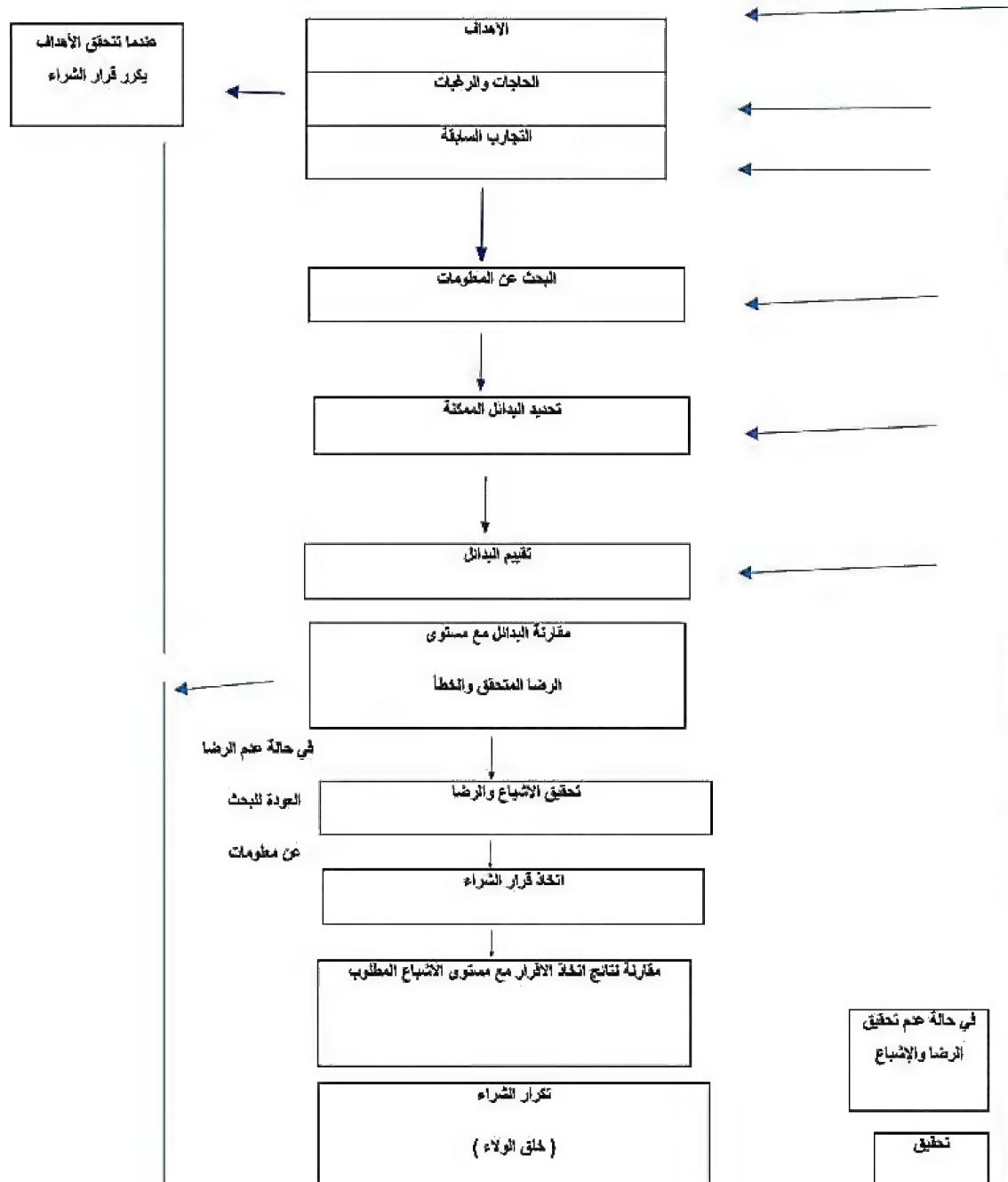
## « ثانياً: إجراءات إتخاذ قرار شراء المنتجات

تعتبر عملية إتخاذ قرار الشراء من قبل الأفراد لشراء خدمة او سلعة هي عملية مفاضلة ومقارنة ما بين البدائل المتاحة (خدمات او سلع) ومن ثم اختيار البديل المناسب. إن عملية المقارنة والمفاضلة ما بين البدائل المتاحة تعتبر من العمليات المعقدة والتي تتطلب جمع بيانات ومعلومات يستند عليها متخذ القرار ويزداد هذا التعقيد وتصبح عملية إتخاذ أكثر تعقيداً كلما تنوعت وتعددت المنتجات او الخدمات المقدمة للسوق وعملت المنظمات على بث المعلومات وتقديم المحفزات لدفع الافراد لاتخاذ قرار الشراء ويشير (Jacques, 1974) الى نموذج (Egnel, 1973) والذي ركز على المدخلات والتي تمثل منبهات لنظام الفرد وتؤثر على تحريك الحاجات وتحفيزها واستناداً الى هذا النموذج فإن سلوك المستهلك او الزبون يستند على ثلاثة إجراءات هي:

- المعرفة: ان المعرفة وتحديد الاحتياجات يستند على إدراك المستهلك او الزبون للمنبهات.
  - التعرف على المشكلة (تحديد الحاجة) من اجل إيجاد الحلول اللازمة لتحقيق التوازن المطلوب من خلال إشباعها.
  - نتيجة الشراء: بعد إتخاذ هذا القرار، وقد تكون النتيجة إعادة تكرار الشراء للخدمة أو للسلعة نتيجة لما حققه المستهلك او الزبون وقد يلجأ المشتري الى جمع معلومات اضافية ومقارنتها مع خبرته السابقة بهدف القيام باتخاذ قرار جديد.
- إن التعرف على المشكلة وتحديد الحاجة يستند على العديد من العوامل المؤثرة:
- معلومات وخبرات سابقة
  - المواقف
  - الخصائص الشخصية والدوافع
  - جهاز الإدراك

- المدخلات والمخرجات (معلومات من البيئة المحيطة)
  - تحفيز
  - استقبال المعلومات من خلال الحواس الخمسة
  - إدراك وفهم المشكلة ومن ثم القيام بتقييم الحلول المتاحة (اختيار السلعة من بين مجموعة من السلع، اختيار المنتج او خدمة من بين المنتجات او الخدمات المتاحة).
  - اتخاذ قرار الشراء
  - التقييم بعد الشراء
  - تكرار الشراء، عدم تكرار الشراء
- والشكل التالي يوضح اجراء اتخاذ قرار الشراء:

الشكل (٣-١) إجراءات اتخاذ قرار الشراء



المرجع: الصميدعي، ردينه، ٢٠١٠، ص ٤٠٧



## ١ - تحديد الأهداف:

لدى كل فرد عدد من الاهداف يسعى لتحقيقها وان هذه الاهداف تلعب دوراً مهماً في تحريك الحاجات وسعي الأفراد الى تحقيقها.

## ٢ - الشعور بالحاجة:

تمثل الحاجات عوامل نفسية لها الدور الاساسي في تحريك الافراد لاتخاذ قرار الشراء، الحاجة تنتج نتيجة للحرمان، والحرمان يولد عدم استقرار لدى الافراد مما يدفعهم الى الحصول على الخدمات والسلع بهدف تحقيق التوازن المطلوب، وان هذه الحاجات قد تكون ضرورية لاستمرار الحياة مثل الحاجة الى الطعام والملبس، حاجة الى الامان مثل السكن، العلاج... الخ، وحاجات اخرى مثل الحاجة الى الاحترام من خلال التعامل مع المحيطين به ومن خلال شراء السلع او الحصول على خدمة سياحية، او مالية وغيرها، وحاجات تحقيق الذات،

## ٣ - التجارب السابقة (التعلم):

يمثل التعلم التغيرات التي تحدث في السلوك نتيجة للخبرات السابقة للأفراد، ويكون تقييم الافراد للخدمات بعد الاستفادة منها والتعرف على مستوى الاشباع المتحقق، فإذا ما حصل على ما كان يرغب الحصول عليه فإنه سوف يعيد عملية الشراء.

## ٤ - البحث عن معلومات:

الزبون او مشتري السلع بحاجة الى جمع معلومات إضافية لاتخاذ قرار شراء في حالة:

- عدم تحقيق الاشباع المطلوب من قرار الشراء السابق
- المعلومات التي لدى المستهلك او الزبون غير كاملة ولا يمكن الاعتماد عليها في اتخاذ قرار الشراء.

- عندما تكون ثقته بالخدمات والسلع ضعيفة من خلال ما يمتلك عنها من معلومات.

- عند شراء سلعة او خدمة لأول مرة.

٥- مرحلة تقييم المعلومات:

عند إستلام الأفراد للمعلومات من خلال الحواس الخمس فإن جهاز الإدراك يقوم بما يلي:

- يتسلم المعلومات

- تصنيف المعلومات

- ترتيب المعلومات

- تحديد البدائل

- تقييم كل بديل

٦- تحديد الحلول المتاحة

استناداً للمعلومات التي يحصل عليها الافراد وخبراتهم السابقة يجدون أمامهم العديد من الحلول الممكنة وكل حل يمثل بديل يمكن اختياره لذلك يقومون بمقارنة هذه الحلول من حيث المنافع واختيار افضلها بالنسبة لهم، فعلى سبيل المثال بالنسبة للخدمات عندما يرغب احد الافراد قضاء الاجازة الصيفية فهناك العديد من الحلول الممكنة (البقاء في الدار، السفر الى منطقة اخرى في نفس الدولة، السفر الى دولة مجاورة، والى دولة غير مجاورة) يبدأ بجمع المعلومات عن المناطق التي يرغب الذهاب اليها من حيث منافع الاسعار ومن يقارن ما بين هذه البدائل ويختار البديل الافضل بالنسبة له.

٧- اختيار البديل المناسب (قرار الشراء)

من خلال المقارنة ما بين الحلول المتاحة (البدائل) يستطيع المشتري توقع المنافع التي سوف يحصل عليها من خلال اختيار بديل واحد والذي يعتبر البديل المناسب بالنسبة له ويمثل قرار الشراء.

## ٨- مابعد اتخاذ قرار الشراء

بعد اتخاذ قرار الشراء والاستفادة من المنتج او الخدمة يقوم المشتري بمقارنة المنافع التي حصل عليها ومستوى الاشباع والرضا مع ما كان يتوقع ان يحصل عليه لتحقيق التوازن المطلوب والتخلص من حالة النقص والحرمان فإذا ما حصل عليه من منافع يوازي ما كان يتوقع أو أكثر فإنه سوف يفكر بإعادة شراء نفس المنتج او الخدمة ومن نفس المنظمة المقدمة لها، وبذلك يخلق الولاء في تكرار الشراء والتعامل مع نفس الخدمة او المنتج واذا لم يحصل على الاشباع المطلوب فإنه سوف يقوم بالبحث عن المعلومات ويقوم بجمعها وتحليلها وتحديد البدائل المتاحة واختيار البديل المناسب واتخاذ قرار الشراء وهكذا يستمر الأفراد في البحث عن المعلومات وفي تغير قرارات الشراء بهدف اتخاذ الافضل وتحقيق الاشباع المطلوب وبالتالي الرضا والولاء.

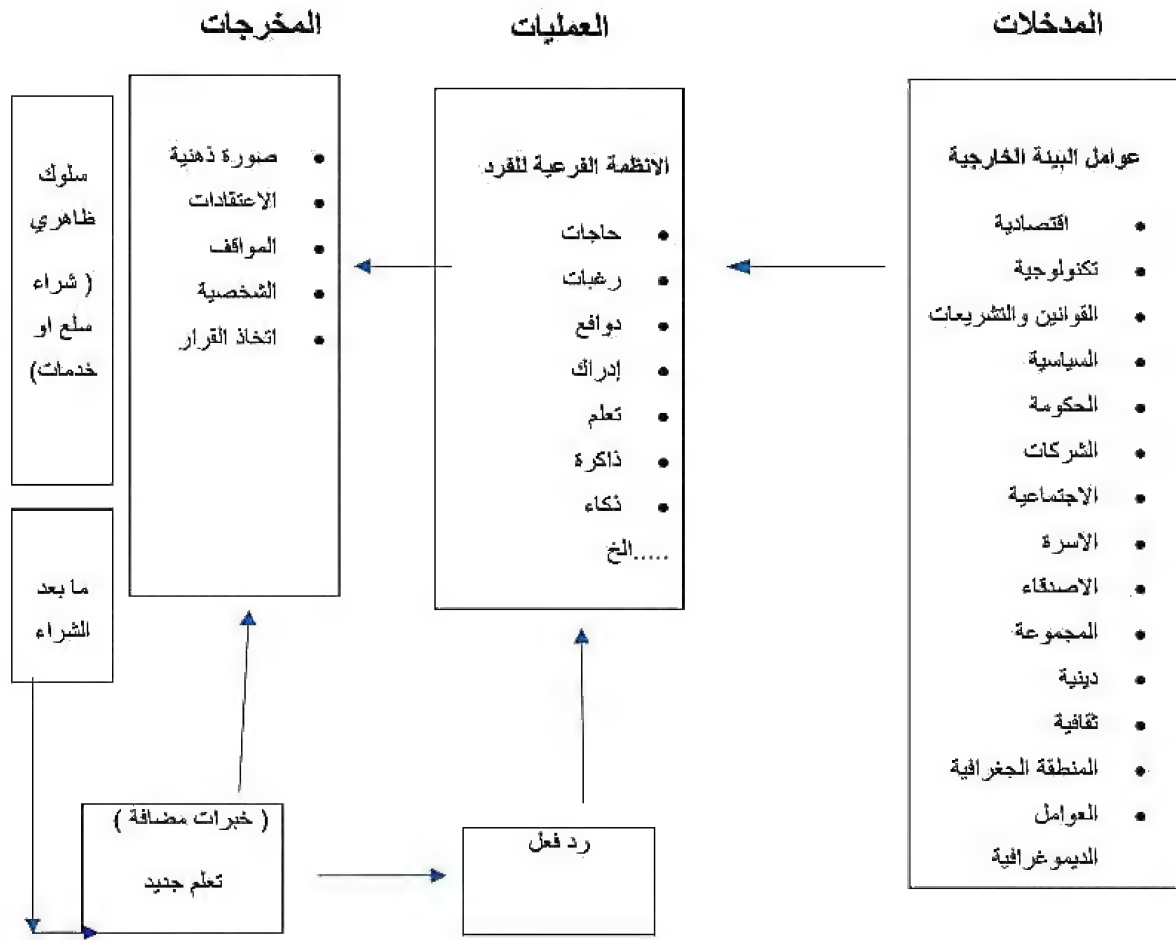
## « ثالثاً: العوامل المؤثرة على سلوك المستهلك او الزبون

كل فرد يمثل نظام ذاتي التنظيم ذو طبيعة وتكوين نفسي خاص به وان هذا النظام يتكون من مجموعة من الانظمة الفرعية مثل الحاجات، الدوافع، الإدراك الذاكرة، الذكاء، التعلم.... الخ. ويتكون السلوك من خلال تفاعل هذه الانظمة الفرعية فيما بينها مع وتفاعلها مع عوامل البيئة الخارجية مما يقود الى تكوين الصورة الذهنية (المكانة الذهنية) حول ما يحيط بالفرد وتكوين المواقف وإصدار الاحكام والقرارات.

إن الفرد يمثل نظام مفتوح يتفاعل مع الانظمة المحيطة به، يتأثر بها ويؤثر عليها وعملية التفاعل تلعب الدور الاساسي في التأثير على سلوكه العام وسلوكه الاستهلاكي.

وبشكل عام يمكن تمثيل العوامل المؤثرة على سلوك المستهلك او الزبون بالمخطط القادم

## مخطط (٣-٢) العوامل المؤثرة على سلوك المستهلك والزبون



المرجع: (الصميدعي، ردينة، ٢٠١٠، ص ٤١١)

## أ- مدخلات البيئة العامة

يتأثر سلوك المستهلك الانساني وسلوكهم الشرائي والاستهلاكي بعوامل البيئة الخارجية التي ينتمي لها مثل العوامل الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية، الدينية، الثقافية، التكنولوجية، الاسرة، المجموعة التي تنتمي لها، المنطقة التي يعيش فيها، والانشطة الانتاجية والتسويقية للمنظمات، كل هذه العوامل تمثل مصدر معلومات تؤثر بشكل كبير على تكوين المخرجات لدى الافراد مثل الصورة الذهنية، الاعتقاد، المواقف، الشخصية، اتخاذ قرار الشراء والسلوك الظاهري أو الملاحظ.

## ١- العوامل الاقتصادية

تلعب العوامل الاقتصادية دوراً فعالاً في التأثير على قرار الشراء وذلك لتأثيرها المباشر على دخل الفرد وقدراته الشرائية، وبما ان القدرة الشرائية للفرد تعتبر عامل مهم وحاسم في قرار الشراء وتشكل ركن اساسي إضافة الى الحاجة والرغبة ولكن وعلى الرغم من توفر الحاجة والرغبة وعدم وجود القدرة الشرائية فإن الافراد لا يستطيعون اتخاذ قرار الشراء، وبطبيعة الحال كلما انخفض الدخل وانخفضت القدرة الشرائية فإن الانفاق على المنتجات او الخدمات. سوف ينخفض بشكل كبير مقارنة بالانفاق على شراء السلع الغذائية والسلع العمرة.

## ٢- العوامل السياسية

الاستقرار السياسي يؤثر بشكل مباشر على نفسية الافراد ويشعرون بالامان وعدم القلق من المستقبل مما يشجعهم على الشراء، واذا كان العكس فإن الافراد سوف يركزون شرائهم على السلع الاساسية لانهم لا يعلمون ماذا سيكون عليه المستقبل.

## ٣- المستوى الثقافي

الثقافة تمثل مجموعة القيم والافكار والمواقف لمجموعة متجانسة من الافراد وتنتقل من جيل الى جيل قادم، والمستوى الثقافي يمثل المعتقدات، الديانة، الانظمة، القرانين، العرف، العادات والتقاليد والتي تلعب دور اساسي في دفع المستهلك الى اتخاذ قرار الشراء (Aline,2007)

ان لثقافة الفرد دور اساسي في تكوين سلوكه ورغباته والتي يتم اكتسابها من البيئة المحيطة من خلال التعلم الناتج من التعايش مع المجتمع الذي ينتمي له فيكتسب القيم والمعتقدات، الدين، ويتأثر بالقوانين، التشريعات والانظمة السائدة والتي تلعب دورهم في تكوين الصورة الذهنية عما يحيطه، وتحديد مواقفه.

إن المنظمات الانتاجية، الخدمية والتسويقية تسعى الى تقديم المنتجات، خدمات وعناصر مزيج تسويقي ينسجم مع ثقافة المجتمع لان تقاطع انشطتها مع الثقافة السائدة يعني فشل



هذه المنظمات فعلى سبيل المثال: يزداد الطلب على خدمات النقل في الدول المسلمة في موسم الحج بشكل خاص وعلى شركات الطيران ان تهىء كادر على متن طائراتها يكون بالمنظر اللائق بهذه المناسبة (ارتداء المضيفات للحجاب الاسلامي) (عدم تقديم مشروبات كحولية على متن الطائرة كما هو معتاد) لان اي خدمة لا تنسجم وتعاليم الدين الاسلامي سوف تولد رد فعل عكسي لدى المسافرين. ان ثقافة المجتمع تلعب دورا اساسي في تشكيل الانماط الاستهلاكية واختلافها من مجتمع الى مجتمع اخر وهذا يؤثر بشكل كبير على البرامج الانتاجية والتسويقية للمنظمات وان هذا الاختلاف يرجع الى:

#### ٤- الزمن:

تتغير ثقافة المجتمعات نتيجة لتغير الزمان وهذا يعود الى التطور الحاصل في عوامل البيئة المحيطة بالافراد، والاتصال مع المجتمعات الاخرى، وان كان هذا التغير بطيء ولكن يؤثر على سلوك الافراد لان ما كان ممنوع سابقاً قد يصبح مقبول من الوقت الحاضر على سبيل ابتعاد الكثير من افراد المجتمع العربي عن الزي العربي والاتجاه نحو الملابس التي تنسجم ومرحلة التطور الذي تمر به السوق العالمية والمحلية.

#### ٥- الطقوس الدينية

لكل مجموعة دينية واعیاد ومناسبات وطقوس تختلف عن الديانات الاخرى، واختلاف هذه الطقوس يتطلب من العاملين في إدارة التسويق توفير السلع والخدمات التي يحتاجها الافراد في هذه المناسبات.

#### ٦- طبيعة المجتمع

تختلف الثقافة من مجتمع لآخر وقد تجد في دولة واحدة هنالك العديد من الثقافات الفرعية التي تتكون نتيجة للمنطقة الجغرافية التي ينتمون لها، الديانة، التقاليد وغيرها من العوامل.



## ٧- المجتمعات القريبة

تتأثر وتؤثر ثقافة اي مجتمع بثقافة الدول المجاورة لها وعلى الاخص في المناطق التي تقع بالقرب من الشريط الحدودي، ولقد اصبحت المجتمعات قريبة جداً في الوقت الحاضر من بعضها من خلال توفر وسائل الاتصال السريعة، التلفاز، القنوات المتعددة، شبكة الانترنت وتزايد اعداد المشتركين فيها، سهولة السفر والتنقل وغيرها من العوامل التي اثرت بشكل كبير على الكثير من ثقافة المجتمعات، وهذا التأثير ينعكس بشكل مباشر على الكثير من ثقافة المجتمعات، وهذا التأثير ينعكس بشكل مباشر على مدى قدرة المنظمات من الاستجابة لهذا التغير الحاصل.

## ٨- الطبقة الاجتماعية

يتكون كل مجتمع من مجموعة من الطبقات (الفئات) ويكون افراد الفئة الواحدة (الطبقة) يشتركون بقيم وسلوكيات متشابهة (Kotler 2001).

إن المجتمعات تختلف من حيث التركيب والطبقات الاجتماعية وان هذا الاختلاف يعود الى الاختلاف بالعديد من العوامل مثل المنطقة الجغرافية التي يسكنون فيها (جبال، صحراء، حضر، سهول، او من حيث عامل الدخل (المرتفع، وسط، منخفض) او من حيث الوظيفة (مهندس، طبيب، مدرس، عامل... الخ). وتقاس الطبقة الاجتماعية ويحدد سلوكها العام والشرائي نتيجة الى تشكيكه من العوامل التي تميزها عن الطبقات الاخرى، ويعتمد العاملون في التسويق استراتيجيات تجزئة الاسواق استناداً الى هذه العوامل لكي يتمكنون من تصميم مزيج تسويق يتناسب وطبيعة الطبقة المستهدفة.

إن تقسيم المجتمع الى طبقات لا يعني بأن هذه الطبقات ثابتة انما يتنقل الافراد ما بين هذه الطبقات استناداً الى تغير العوامل السابقة الذكر (من كان يسكن في الصحراء قد ينتقل الى المدينة وهذا سوف يؤثر على سلوكه الشرائي ونمط الحياة، ومن كان دخله مرتفع وينخفض فانه سوف يعيد النظر بالكثير من قرارات الشراء وهكذا، ولقد حدد (Kotler) عدد من الطبقات الاجتماعية على النحو الاتي:

### - الطبقة الأعلى الأعلى:

تمثل الافراد الذين يعيشون في ثروة موروثة ويتميزون عن الاخرين بتوفير الامكانيات المالية لهم لشراء كل ما يرغبون ولكن بشكل لا يجذب الانتباه او بهدف التفاخر.

### - الطبقة الأعلى الوسطاء:

أفراد هذه الطبقة يتميزون بالدخل المرتفع وثروة كبيرة يحصلون عليها من خلال الاعمال التي يقومون بها، يشترون السلع والخدمات المرتفعة الثمن ويحاولون الارتقاء الى طبقة أعلى.

### - المتوسط الوسطى:

وتتضمن أصحاب المهن والمحترفين، ورجال الاعمال ومدراء الشركات ويمثلون افراد هذه الطبقة سوق رائجة للملابس المرتفعة الثمن، والاثاث.

### - الطبقة العاملة:

وتكون نسبتها أعلى من نسبة الطبقة الوسطى ويتميزون بأسلوب حياتهم مهما اختلف دخلهم او مستوى تعليمهم او العمل الذي يقومون به، يطلبون المعلومات والارشادات والنصح قبل اتخاذ قرار الشراء ويعتمد قسم منهم على المساعدات المالية.

### - الطبقة الأدنى الأعلى:

يؤدون أعمال لا تحتاج الى مهارة ومقابل اجور قليلة جداً ويعيشون فوق مستوى الفقر ويسعون للحصول على فرص تعليم أفضل لأبنائهم.

### - الطبقة الدنيا الأدنى:

أفراد هذه الطبقة أغلبهم من العاطلين عن العمل او يعملون أعمال صعبة ويعتمدون بشكل عام على المساعدات المالية.

إن هذا التقسيم السابق قد ينطبق على مجتمع وقد لا ينطبق على مجتمع آخر. وهذا الاختلاف يعود الى اختلاف الدولة، المنطقة، المهنة، مستوى التطور التكنولوجي والتعليمي في الدولة، العامل الاقتصادي.... الخ.

#### ٩- العامل التكنولوجي:

يؤثر التطور التكنولوجي الذي تمر به دولة على حياة افرادها وعلى سلوكهم الاستهلاكي، اسلوب حياتهم ومستوى الدخل. ان الدول التي تمر بمرحلة تطور تكنولوجي متقدمة فإن أفرادها على الغالب سوف يتجهون الى لب العلم، يحصلون على فرص عمل، دخولهم مرتفعة، لهم قدرة شرائية عالية، تقدم لهم انواع مختلفة من السلع والخدمات، تسعى الشركات الى تلبية حاجاتهم ورغباتهم، يزداد الاهتمام بعملية التعبئة والتغليف، الانشطة الترويجية، جودة المنتج، الخدمات التعليمية، الصحية، الترفيهية وغيرها من الخدمات.

#### ١٠- العوامل الديموغرافية

يتأثر سلوك الافراد وسلوكهم الشرائي بهذه العوامل وتعتبر من العوامل المهمة والاساسية في تجزئة الاسواق واستهدافها وتشمل هذه العوامل الفئة العمرية، الدخل، التحصيل الدراسي، المهنة، منطقة السكن، الجنس وغيرها من العوامل القابلة للقياس والتي يمكن التعرف عليها بسهولة. إن الدراسات السلوكية اكدت اختلاف سلوك الافراد استناداً الى اختلاف هذه العوامل فعلى سبيل المثال: استهداف سوق الاناث يختلف عن استهداف سوق الرجال، وسلوك الشباب الشرائي يختلف عن سلوك الرجال من هم بعمر ٤٥ سنة فما فوق، وقرارات شراء المدراء يختلف عن قرار شراء الطلبة او العمال لاختلاف الرغبات وبشكل عام تقسم اسواق المشترين او المستهلكين استنادا الى هذه العوامل ومن ثم يتم استهدافهم بالمنتجات والانشطة التسويقية لاثارة دوافعهم وزرع الاعتقادات المناسبة تجاه المنتجات وتهيئة الفرد لاتخاذ قرار الشراء.

## ب - الاسرة والجماعة المرجعية

يعيش الافراد ضمن الاسرة ويتفاعل معها ويعيش ايضاً ضمن مجموعة او عدد من المجتميع ولهذه المكونات الاجتماعية دور فعال في تكوين السلوك.

### ١- الأسرة

تعتبر الاسرة اول مجموعة اجتماعية ينتمي لها الفرد ولها الأثر الأكبر من تكوين شخصيته ومواقفه وسلوكه.

### ٢- الجماعة المرجعية

يتأثر سلوك الافراد بالمجموعة او المجتميع التي ينتمي اليها. المدرس ينتمي في المدرسة الى المدرسين معه والى نقابه المدرسين ويشتركون بالاهداف وبنفس الوقت هؤلاء المدرسون ينتمي كل واحد منهم الى اسرة مختلفة، منطقة مختلفة، أصدقاء خارج إطار العمل وغيرها من المجتميع التي تؤثر على تكوين مواقفه وسلوكه شراءه.

## ج - المدخلات التسويقية

تكون من خلال مجموعة الانشطة التي تقوم بها المنظمات الخدمية والانتاجية والتسويقية للتأثير على قرار شراء الأفراد ومنها: (ردينة، ٢٠٠٩)

- المنتج (سلع، خدمات، افكار، استشارات... الخ).

- التسعير

- الترويج

- التوزيع

- الدليل المادي

- الناس

- العمليات

إن العوامل السابقة أو ما يطلق عليها بعناصر المزيج التسويقي تلعب الدور الأساسي في تلبية حاجات ورغبات الافراد من خلال تعريفهم بالمنتجات (سلع، خدمات، افكار) وحثهم على شرائهم من خلال عملية التحفيز والاقناع وبناء صورة ذهنية عن الخدمات من خلال مقدميها والدليل المادي وتقيس العمليات.

ان العاملين في المنظمات يسعون الى اثاره الحاجات وتحريك الدوافع وبناء الاعتقادات وتكوين مواقف ملائمة تجاه السلع والخدمات لدفع الافراد الى اتخاذ قرار الشراء من خلال عملية الاتصال والتفاعل وعلى الاخص في الوقت الحاضر لان المستهلكين اصبحوا اقل اخلاص للمنتجات بفعل تأثير الانشطة التسويقية للمنظمات الاخرى والمنافسة واختلافها باختلاف المنظمات وكذلك بسبب تنوع السلع والخدمات المقدمة للسوق مما جعل المستهلك المستفيد لا يمتلك معلومات كافية عنها بشكل دقيق. ان عملية الانتقال من علامة تجارية الى علامة اخرى أصبح امر سهل على المشتري ولكي لا تفقد المنظمات زبائنهم فإنها تحاول تمييز نفسها عن المنظمات الاخرى (Jeanet Jerome, 2006).

ويشير (Paul, 2006) بان دراسة سلوك المستهلك والزبون ومحاولة توقع هذا السلوك تستند على معرفة مدى تأثير عوامل البيئة التسويقية والانشطة التسويقية وعلى الاخص من خلال تحديد مدى قدرتها على اثاره الدوافع، وتكوين مستوى معرفة وإدراك، والتأثير على شخصية الفرد، وتشكيل مواقف او تعديلها والتأثير على أسلوب الحياة. وتشير (Marie, 2002) الى اهمية البرامج التسويقية، الرسائل الاعلانية، التفاوض، إدارة الحديث مع الزبائن، تصميم المتاجر الخارجية والداخلية، خصائص المنتج، العبوة والغلاف، الجودة، تعتبر محفزات مهمة تدفع الى اتخاذ قرار الشراء وتكراره.

ويشير (Michael and Rose, 2009) يشيران ان الترويج والعاملين في المنظمات يلعب دوراً مهماً في بناء موقف ملائم تجاه المنظمة ومنتجاتها لان للتجارب السابقة دوراً مهماً في اتخاذ قرار الشراء المستقبلي وفي تعزيز قوة المواقف الذي يؤثر على عملية تكرار قرار الشراء.



### د - خصائص الشخصية:

ان المكونات النفسية والشخصية للمستهلك او الزبون لها تأثير على قرار الشراء وتكرار لهذا المنتج او ذاك وتتضمن ما يلي:

- الحاجات والرغبات
- الدوافع
- الإدراك
- التعلم
- الذاكرة قصيرة الأمد وطويلة الأمد
- مستوى الذكاء

#### ١- الحاجات والرغبات

تمثل الحاجات عوامل كامنة داخل الانسان ولا تظهر للآخرين بشكل مباشر إنما يمكن التعرف عليها من خلال سلوك الافراد في الحصول على الاشياء وان عدم حصولهم على ما يحتاجون سوف يجعلهم يفقدون التوازن ويكونون في حالة قلق مستمر ينتهي بالحصول على السلعة او الخدمة.

إن تحديد حاجات الافراد ورغباتهم تمثل القاعدة التي تستند عليها في تصميم وانتاج السلع والخدمات وتطويرها لان من خلالها تستطيع المنظمات تحديد مستوى الجودة المطلوب وتحقيق الميزة التنافسية وتكون قادرة على توقع مستوى الخدمات المطلوب (John and Liz, 1994).

#### ٢- الدوافع

الدوافع تمثل قوى كامنة لا يمكن التعرف عليها الا من خلال الاحتياج لانه يحركها لتصبح قوى تحرك الافراد باتجاه القيام بفعل ما. إن هذه الدوافع قد تكون دوافع جوهرية متأصلة او دوافع الأفراد تكون متأثرة بالآخرين من خلال التعامل معهم (Deci, 1972) إن دوافع الافراد تحركهم نحو القيام بسلوك ما او شراء سلعة او خدمات وقد يكون الدافع المثار من قبل الآخرين هو الاعجاب بهذا القرار او الشناء عليه.



إن الدوافع الجوهرية تحرك من قبل حاجات ورغبات جوهرية ولقد تم تحديد (١٦) حاجة ورغبة جوهرية اساسية، ويشير *Reiss(2004)* من خلال الدراسة التي قام بها على (٦٠٠٠) شخص بأن هذه الرغبات تعتبر دليل لسلوك الأفراد ويمكن تلخيصها بما يلي:

- القبول، الحاجة للموافقة.
  - الفضول، الحاجة للتفكير والاعتقاد.
  - الاكل، الحاجة الى الطعام.
  - عائلية، الحاجة لتربية الاطفال.
  - الشرف، الحاجة للولاء للتقاليد والقيم العشائرية، والمجموعة.
  - المثالية، الحاجة للعدالة الاجتماعية.
  - الاستقلال، الحاجة الى الفردية.
  - الطلب، الحاجة الى البيئة المستقرة والمنظمة.
  - النشاط الطبيعي، الحاجة الى التدريب.
  - القوة، الحاجة لتأثير الادارة.
  - الرومنسية، الحاجة الى التعامل مع الجنس الاخر.
  - التوفير، الحاجة لجمع.
  - العقد الاجتماعي، الحاجة الى الاصدقاء والعلاقات الاجتماعية والمنزلة الاجتماعية.
  - الهدوء، الحاجة للامان.
  - الثار، الحاجة الى الرد.
- إن هذه الحاجات والرغبات تلعب دور اساسي في تحريك الدوافع لدفع الفرد للقيام بسلوك ما.
- إن الدوافع العاطفية تدفع الافراد الى شراء السلع والخدمات بهدف التفاخر وتحقيق الطموح ويحقق متخذ القرار منفعة نفسية ويكون على الغالب قرار فردي.



ثم رسم صورة جديدة والاحتفاظ بالصورة الذهنية السابق (Robles and Vincent, 2001). يعتمد جهاز الإدراك على المنبهات الخارجية هذه المنبهات قد تكون اشكال، اصوات، ضوء، رسوم، الالوان، أفراد.... الخ. ويعتمد إدراك الافراد لهذه المنبهات على من خلال اهميتها بالنسبة له وما يرغب فهمه لتحقيق هدف ما (Robles, 2006). ان الأفراد سينقلون المعلومات من خلال حواسهم، حيث يقوم جهاز الإدراك بتنقيتها وتنظيمها وتفسيرها واختيار المناسب منها بهدف خلق صورة شاملة للعالم المحيط بهم، ويعمل المسوقون الى بث المنبهات من خلال الانشطة الترويجية، ورجال البيع، وترتيب المتاجر الداخلي والخارجي، عرض السلع داخل المتاجر، السم والعلامة التجارية، العبوة والغلاف وغيرها من الانشطة التسويقية بهدف تكوين صورة مناسبة عن المنتجات التي تتعامل بها المنظمة.

ان المنظمات الخدمية تواجه مشكلة لعدم ملموسية ما تقدم لذلك تعتمد في بث المنبهات الى المستهدفين من خلال الاعتماد على السلع الداعمة لتقديم الخدمة وعلى العاملين في مجال التسويق ان يدركوا بأن هناك اختلاف في مستوى إدراك الافراد للمنبهات التي ترسلها لذلك تعتمد على تحديد طبيعة المنبهات الاكثر تأثيراً وعلى اكبر عدد من المستهدفين.

إن ادراك الأفراد لما يدور حوله يعتمد على:

- شدة الانتباه وتتأثر هذه الشدة بالتجارب السابقة، شدة المنبه وأهداف المستهلك او الزبون.

- طبيعة المنبهات، من خلال استخدام مثيرات مألوفة او غير مألوفة لإثارة الدوافع.

- يقوم الافراد باستقبال واختيار المنبهات التي تناسبه

- للخصائص النفسية الاخرى دور مهم في إدراك الفرد لما هو حوله (الذاكرة، التعلم، الذكاء، الدوافع).

للإدراك دور مهم في التأثير على السلوك ويختلف هذا التأثير باختلاف المنبهات وشدها ومدى تفاعلها مع الخبرات السابقة ودوافع الفرد.

## ٤- التعلم

التعلم يكون نتيجة للتجارب السابقة للفرد والتي تكسبه المعلومات والخبرات التي يستفاد منها في سلوكه المستقبلي، ويستفاد الافراد كذلك من تجارب الآخرين. إن حصول الأفراد على منبهات مرضية سوق تجعل تجاربهم معززة للقيام بتكرار نفس السلوك.

إن التعلم يحصل من خلال المعلومات التي يحصل عليها الافراد والتجربة، التدريب، الفهم ويتطور بمرور الزمن، حيث ان تجارب صغار السن تختلف تماماً عن من يكبرهم عمراً (Mayer, 2001)، إن العاملين في مجال تسويق المنتجات يقدمون المعلومات والمحفزات التي تحثهم على الشراء وتحقق لهم مستوى الاشباع الذين يرغبون بالحصول عليه، فإن تكرار هذه الحوافز أو المنبهات سوف يدفعهم الى تكرار الشراء استناداً الى تجاربهم السابقة والمرضية. ويتفاعل التعلم مع الادراك من خلال استلام جهاز الإدراك للمعلومات ومقارنتها مع المعلومات التي يمتلكها الفرد ومن ثم اتخاذ القرار المناسب.

## ٥- التذكر

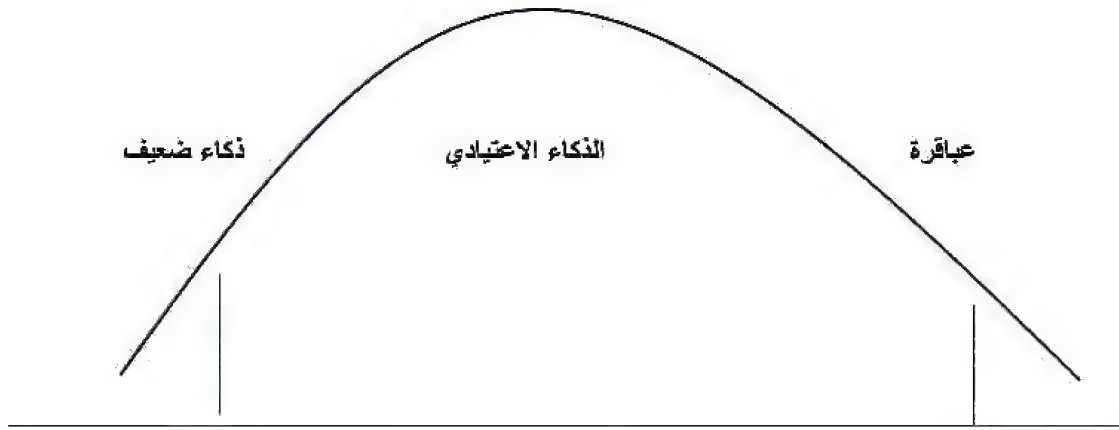
استناداً الى الدراسات الاكاديمية الامريكية التقنية للعائلة هناك نوعان من الذاكرة (American Academx Of Family Psysievans, 2009) هي:

- الذاكرة قصيرة الأمد وتخزن فيها المعلومات القريبة مثل الاسماء، وجبات الطعام، الاعمال اليومية، وتعمل إدارة التسويق على استغلال هذه الذاكرة من خلال الرسائل الاعلانية والمنبهات التي تقدمها لتحفيزهم على الشراء، وتستمر في بث المنبهات كي تكون في الذاكرة القصيرة ويتذكر المشتري المنتج وخصائصه ويندفع لشراءه.
- اما بالنسبة الى الذاكرة البعيدة الأمد فأنها تعتمد على المعلومات السابقة والتي مر عليها فترة من الزمن ولعبت دور مهم على تجارب الافراد وخبراتهم السابقة وتساعدهم على اتخاذ قرارات أكثر عقلانية.

## ٦- الذكاء

يختلف الافراد بمستوى الذكاء ويمكن تقسيمهم الى ثلاث انواع بشكل عام الفئة الاولى العباقة ويمثلون نسبة قليلة وبالمقابل ضعيفي الذكاء ويمثلون ايضاً نسبة قليلة جداً وباقي الافراد يصنفون ما بين هذه المجموعتين.

الشكل رقم (٣-٤)



إن الافراد قد يرتفع ذكائهم او ينخفض حسب موقعهم على المنحنى. ويعتبر عامل مهم في إدراك الفرد لما حوله وتفسير المعلومات وتحقيق الاستجابة المناسبة، واكتساب المعرفة.

## هـ- المخرجات

تتكون المخرجات السلوكية نتيجة لتثير عوامل البيئة المحيطة والمكونات النفسية للفرد حيث يقوم جهاز الادراك من خلال استلام المنبهات والتفاعل مع التعلم، الذكاء والذاكرة لخلق صورة عما حوله وتكوين اعتقاد ما حول تجاه الشيء الذي تدور حوله عملية التنبيه او التحفيز ومن ثم يتم خلق موقف معين تجاه هذا الشيء وهذا الموقف يتأثر بشخصية الفرد بشكل كبير واسلوب الحياة ومن ثم يقوم باتخاذ قرار الشراء.

### ١- الصورة الذهنية:

تمثل خصائص الشيء بالنسبة للسلع الملموسة ولا توجد مشكلة في رسم صورة ذهنية عنها، ولكن المشكلة أكثر تعقيداً في مجال الخدمات لعدم إمكانية رسم صورة لشيء غير ملموس، ويتم التركيز على خصائص السلع الداعمة (بنايات، أجهزة، الوان، عاملين... الخ) في رسم هذه الصورة. من السهل تكوين صورة ذهنية عن سيارة ما من خلال (لونها، حجمها، قوة المحرك، العلاقة... الخ) ولكن من الصعب تكوين صورة عن خدمة الحمامات والصورة تتكون من خلال محامين، مكتب محاماة، نشاطه في المحكمة.

### ٢- الاعتقاد

يعتبر الاعتقاد دالة لتقييم قيمة الموقف ويشير كل من *Jamer and Janet, (2001)* الى ان الاعتقاد يتكون من خلال المعلومات التي يتسلمها الفرد من البيئة المحيطة وقد تتكون لدية اعتقادات معقدة وصعبة ومغلقة يصعب تغييرها وهناك اعتقادات يمكن التأثير عليها وتغييرها وهذا ما يركز عليه العاملين في تسويق الخدمات والسلع. ويشير كل من *Fishbein and Ajzen, (1975)* الى ان الاعتقاد يمثل دالة مهمة لقياس الموقف.

### ٣- المواقف

يمثل الموقف تهيئة الافراد تجاه موضوع ما سلباً او ايجاباً واذا كان هذا التهييء أقوى من الكابح للسلوك، فإن الموقف سوف يصبح سلوكاً ويقوم الأفراد باتخاذ قرار الشراء، لذلك تسعى المنظمات الى محاولة تغيير الموقف او تحسينه وعلى الأخص المواقف الضعيفة *(Myers, 2001) (Lewis, 2004)*.

- مصادر المعلومات التي يثق بها الفرد مثل الاهل والاسرة
- الرسائل الاعلانية
- زيادة المعرفة
- قوة الاقناع



- التأثير على الاعتقادات المتناقضة لأنها تسبب قلق وتوتر للفرد، يعمل على تخفيضها من خلال التغير.
- التأكيد على مناشدة العواطف بالرسائل.

يستطيع المختصون توقع السلوك من خلال التعرف على مواقفهم اذا كانت هذه المواقف:

- ضمنية
- قوية
- المواقف التي طورت استناداً الى التجربة ومن خلال الرسائل المقنعة
- إمكانية الوصول الى الموقف وتنشيطه
- المواقف يمكن تصنيفها بشكل عام الى نوعين:
- مواقف مغلقة يصعب تغييرها
- مواقف ضعيفة يمكن تغييرها
- إن المواقف تختلف وتتغير استناداً الى (James N, 2006):
- قوة ومتانة التأثير.
- أهمية الصلة الشخصية بالمتصل ومرسل المعلومات.
- سهولة الوصول الى الاعتقاد والتأثير عليه وتنشيطه ومن ثم تنشيط الموقف.
- التعقيد يتطلب جهد لتبسيط الموقف وجعله ضمن الإطار العام.
- الازدواجية بسبب المشاعر السلبية والايجابية مما تقود الى عدم الوضوح وتلاعب المعلومات دور مهم في تحديد احد الاتجاهين.
- التماسك والاتساق الداخلي الذي يتطلب جهود اكبر من اجل التأثير على المواقف.
- مصادر مقنعة وقوية تؤثر على مستوى الادراك والاعتقاد.

- قنوات مقنعة للتأثير على الاعتقاد.

- توجيه نداء مقنع.

#### ٤- إتخاذ قرار الشراء

يواجه الافراد العديد من عمليات اتخاذ القرار يومياً ومن ضمن هذه القرارات قرار شراء السلع والخدمات والذي من خلاله يهدف الافراد الى تقليل الحيرة والشك حول البدائل من اجل اختيار البديل المقبول، ويكون اتخاذ القرار نتيجة لسلسلة من الاعمال (استلام المعلومات، دراستها، تحليلها، إدراكها، مقارنتها مع التجارب السابقة) ومن ثم يتم اتخاذ القرار الذي يشعر الفرد بأنه سوف يحقق الرضا والإشباع الذي يبحث عنه، إن عملية اتخاذ القرارات تعتبر عملية مستمرة يقوم بها الافراد بشكل روتيني ومتكرر أو بشكل محدود ويتطلب منهم جمع المعلومات بهدف التعرف بشكل أكبر على أبعاد القرار وتوقع نتائجه وبشكل عام فإن قرار الشراء يمكن ان يكون: (الصميدعي، ردينة ٢٠١٧)

#### - قرار شراء تقليل التنافر

التنافر الادراكي يكون نتيجة لوجود اعتقادات متناقضة يؤكد لدى الافراد حالة من التوتر النفسي الذي يولد القلق لدى الأفراد من القرار الذي سوف يتخذ او سبق وان اتخذ، فقد يعتقد الفرد ويعطي رأيه بان السرعة في قيادة السيارة تمثل خطر ولكنه يقود بسرعة فائقة على الرغم من ذلك، أما من ناحية الشراء فإن قرار الشراء قد ينطوي على مجازفة كبيرة لارتفاع الاسعار، عدم القناعة التامة بالجودة ولكنهم يقومون باتخاذ هذا القرار ولكن بعد اتخاذ قرار الشراء يحصل التنافر وعلى المسوق ان يقلل من هذا التنافر من خلال المعلومات والأدلة التي تدعم قرار الشراء. إن الكثير من الافراد يجدوا بان الادخار في البنوك الغير الاسلامية حسب الشريعة الاسلامية حرام ولكن قسم منهم يودعون الاموال لقاء الفائدة ويحاولون ان يجدوا مبرر لذلك لتقليل التنافر، البنوك الإسلامية عملت من خلال المضاربة وعدم ثبات نسبة الفائدة وتغيرها استناداً الى تغير أرباح البنك عملت على تقليل التنافر في اتخاذ قرار الشراء.

### - قرار الشراء الروتيني

يعتبر هذا القرار من القرارات المتكررة ولا يتطلب من متخذ القرار بذل جهود كبيرة من اجل الحصول على سلعة او خدمة ولا يجد مبرر لإجراء عملية المقارنة والمفاضلة، ذهاب الأفراد للعمل يجعل عملية استخدام وسائط النقل العامة قرار روتيني وتكرر، شراء سلعة ميسرة مثل الخبز، معجون الاسنان قرار شراء روتيني، الذهاب الى صالونات الحلاقة، محلات تنظيف الملابس وغيرها تعتبر قرارات روتينية لوجود معلومات لدى الفرد، وعملية إبدال العلامة او المتجر لا تمثل مخاطرة كبيرة، أسعار السلع والخدمات منخفضة.

### - قرار الشراء بالبحث عن التنوع والتغير

يتأثر قرار الشراء بالتطور الحاصل بعوامل البيئة المحيطة وظهور منتجات (سلع وخدمات) كثيرة ومتنوعة مما يدفع الأفراد الى اقتناء ما هو أكثر تور وأكثر إشباع. إن إدراك الأفراد بوجود اختلافات ما بين العلامات المقدمة للسوق وما بين الخدمات المقدمة فإنه يقوم بعملية التغير بهدف اقتناء ما هو أحدث ويهدف التجديد والتنوع.

إن عملية اتخاذ قرار الشراء: (ردينة، ٢٠٠٩):

- تعتبر النتيجة النهائية لسلسلة من الإجراءات.
- المشتري يبحث عن سلعة أو خدمة بهدف إشباع حاجاته ورغباته.
- المشتري يدرك جيداً بأن عملية اتخاذ قرار الشراء تدفعه الى القيام بعملية المقارنة والمفاضلة ما بين البدائل المتاحة واختيار البديل الأفضل.
- يجب الاعتماد على معلومات دقيقة.
- يسعى المشتري الى جمع المعلومات التي يستند عليها لاتخاذ قرار الشراء.
- يقوم المشتري بعملية تقييم قرار الشراء والتأكد من انه اتخذ القرار المناسب.

### ١١- السلوك الملاحظ (سلوك الشراء)

يمثل التعبير الظاهري للمستهلك والشيء الوحيد الذي يمكن ملاحظته أو مشاهدته أثناء قيام الأفراد بعملية الشراء، أما العوامل الأخرى سواء عوامل نفسية داخلية أو مخرجات مثل الصورة، الموقف فلا يستطيع العاملان في مجال دراسة السلوك المشاهد فعلى سبيل المثال: تستطيع إدارة متاجر الأقسام مشاهدة سلوك المشتري من خلال كاميرات التصوير وتحدد مكان تركز المشتري على سلعة ما، ملامح الوجه، نظرة العين للسلعة، حركة اليد، اخذ السلعة أم تركها، التجول في المتجر، المكان الذي يقف فيه المشتري ويتأمل السلع المعروضة ولكنها لا تستطيع التعرف عما يدور داخل المشتري من أفكار وردود فعل، وتقييم، وتحكم على ذلك من خلال قيام أو عدم قيام الفرد باتخاذ قرار شراء السلعة.

### « رابعاً: أنواع الزبائن

ليس هنالك منهجاً واحداً يمكن اعتماده في تحديد أنواع الزبائن وهذا يعود لنوعية الزبون وحجم مشترياته تختلف وفقاً لطبيعة الزبون فرداً أو منظمة رسمية أو غير رسمية، وحجم انشطتها وطبيعة النشاط الذي تزاوله صناعية أو خدمية أم تجارية. لذلك فإن تصنيف أنواع الزبائن يخضه للمعايير المشار إليها أعلاه. ولكن بشكل يمكن تقسيمهم إلى نوعين أساسيين هما (عباس، الجنابي، ٢٠١٦):

أ- الزبائن الداخليين: هم عبارة عن زبائن داخل المنظمة والذي توفر لهم المنظمة منتج أو خدمة أو معلومة داخل وخارج إدارتها وبمختلف المسؤوليات رؤس، رئيس، زميل، موظف بسيط أو كبير... وغيرهم من منتسبي المنظمة. وبالأواقع هؤلاء لا يشكوا ثقلاً كبيراً لمشتريات المنظمة لأنه تسبقهم قليلة جداً قصيرة للزبائن الخارجيين.

ب- الزبائن الخارجيين: هم عبارة عن مجموعة الزبائن من خارج المنظمة اللذين يتعاملو معها بغض النظر عن حجمها ومشترياتهم أفراداً أو منظمات.

تحاول المنظمة توجيه جهودها نحوهم وترغب في اشباع حاجاتهم ورغباتهم من خلال توفيرها للسلع والخدمات وبأسعار مقبولة وجودة ونوعية يرضى عنها الزبون. والتواصل معهم من اجل ضمان هذه العلاقة وخلق الرضا والولاء لديهم الذي يمثل الحجر الاساس في اقامة العلاقة واستمرارها لفترات طويلة، اي ان تحاول ان تجعل منهم زبائن دائمين (طول الحياة). إن نجاح المنظمة في اقامة علاقة طيبة معهم خاصة وانهم يمثلون اعدادها الكبيرة من الافراد او المستهلكين من خلال العمل على كسبهم والاحتفاظ بهم لفترات طويلة مما ينعكس على المنظمة في بقائها واستمرارها.

### هناك عدة انواع من الزبائن هم:

١- الزبائن الافراد: الذين يتعاملون مع المنظمة بشكل مستمر ويشكلون الاساس لزبائن المنظمة ويطلق على ذلك ما يسمى بسوق المستهلك النهائي وهم عبارة عن المشترين للسلع والخدمات بصورة منظمة او مستمرة ويطلق عليهم الزبائن الافراد الذين يشكلون النسبة الاكبر للزبائن والتي يجب على المنظمة توفير منتجاتها من سلع وخدمات بما يتناسب مع مستوى دخولهم وبالجودة المقبولة المتناسبة مع هذا المستوى من الدخل، اضافة للتسهيلات التوزيعية والبيعية التي لابد للمنظمة ان تقدمها لاتمام عملية الشراء. لذلك لابد ان تتوفر للمنظمة المعلومات اللازمة عنهم وموثقة (خاصة الزبائن الدائمين) ضمن قاعدة المعلومات من المضي في اقامة علاقة طويلة معهم واستثمار قيمتهم بالشكل الذي يحقق اهداف المنظمة. ان اقامة علاقة طيبة مع هؤلاء الزبائن يمثل استثماراً مهماً للمنظمة لذلك يجب عليهم استمرار الاتصال.

٢- الزبائن الصناعيين: والمقصود بهم (سوق المشتري الصناعي) وهو سواء كانوا منظمات صناعية او افراد صناعيين، وتعتبر عمليات شراء المنتجات والخدمات الصناعية من العمليات المهمة والاساسية، وذلك يعود الى حاجة هذه المنظمات الى منتجات تختلف تتسم بالجودة المناسبة، والكمية المطلوبة، الاسعار الملائمة



في الوقت المناسب. الزبائن الصناعيين يمثلون نسبة كبيرة ولكن ليس بنسبة الزبائن المشترين الافراد الا ان مشترياتهم تتسم بكبر الصفقة وقيمتها المالية. واهميتها للمنظمة البائعة اضافة الى ان عمليات الشراء الصناعي تتطلب ما يلي:  
(Zorannand,2007):

- التحضير
- إدارة العلاقات
- المفاوضة ما بين الموردين
- التحليل، التقييم والموافقة
- مفاوضات، اتصالات وتبادل معلومات
- اختيار المجهزين او الموردين المناسبين
- اضافة الى ان هناك عدة عوامل تؤثر على عمليات الشراء الصناعي (الصميدعي، ردينة ٢٠١١) وهي:
- خصائص المنتج.
- اهمية استراتيجية الشراء.
- المبالغ المخصصة للشراء.
- خصائص عروض السوق.
- درجة المخاطرة التي ترافق عملية الشراء.
- درجة تأثير المنتجات الموجودة ضمن الروتين في المنظمة.
- ويمكن اضافة العوامل التالية:
- التعامل السابق مع المنظمة الموردة او المجهزة.
- ما درجة العلاقة بين المشتري الصناعي والمنظمة الموردة او المجهزة.
- تسعى المنظمة الموردة لكسب المشترين الصناعيين والاحتفاظ بهم.



- ما درجة التسهيلات المقدمة.
  - أسلوب وطريقة تعامل المنظمة المجهزة مع المشتريين الصناعيين.
  - الالتزام بالعقود الموقعة.
  - الالتزام بالوقت المحدد للتسليم.
  - الالتزام بالكميات المطلوبة وفق الجدول الزمني.
- لذلك يتحكم على المنظمة الموردة أو المجهزة مراعاة العوامل السابقة إذا أراد كسب هؤلاء المشتريين كزبائن دائمين معها. وهذا لا يمكن أن يتم إلا من بناء قاعدة معلومات عنهم، الاتصال والتواصل معهم من أجل بناء علاقات قوية ومتميزة معهم واستمرار تلك العلاقة لأن مشترياتهم تشكل نسبة كبيرة من مبيعات أي منظمة موردة لهم.

٣- الزبائن التجاريين: والمقصود بهم الوسطاء بمختلف أنواعهم: تجار جملة، تجار تجزئة، ووكلاء وغيرهم، ويطلق عليهم تسمية (السوق التجاري). فالوسطاء يحتلون حلقة وصل ما بين المنظمة واسواقها ويستخدمون لتخفيف العبء عن المنظمة أو جزء من مطالبها، وهؤلاء يقومون ببيع منتجات المنظمة إلى المشتري أو المستهلك الآخر مقابل عمولة معينة أو هامش ربحي معين يتفق عليه مع المنظمة المجهزة لهم. إن الزبون التجاري (الوسيط) يمثل الأساس في نجاح استراتيجية تسويقية وبيعية للمنظمات لأن حجم تعاملهم مع المنتجات أو الخدمات كبير جداً ويمثلون نسبة كبيرة من زبائن المنظمة.

إن نوعية مشتريات هؤلاء الزبائن متنوعة ومتعددة خاصة في تجار التجزئة (الصغار مثل الدكاكين الصغيرة أو السوبر ماركت الصغيرة منها والكبيرة) والآخر تكون عبارة عن منظمات تجارية ذات تأثير كبير في السوق).

إن كسب مثل هؤلاء الزبائن مسألة مهمة وضرورية نجاح الاستراتيجيات التسويقية والبيعية، وكذلك أهمية الاحتفاظ بهم من خلال إقامة علاقات طويلة

معهم، وهذا لا يتم الا من خلال ما تقدمه المنظمة من تسهيلات وحسن تعامل والالتزام بالعقود وغيرها. إن بناء قاعدة معلومات لهؤلاء مسألة أساسية تتضمن كافة المعلومات اللازمة وهي الأساس في اقامة علاقات معهم، اضافة للاتصال والتواصل معهم مسألة هامة لتوثيق العلاقة واستمرارها بالشكل الذي يخدم اهداف المنظمة.

٤ - الزبائن الحكوميون: وتقصد السوق الحكومي وهم عبارة عن دوائر الدولة الحكومية المختلفة اللذين يشترون لتلبية حاجات دوائريهم المختلفة من منتجات او خدمات ويتصف السوق الحكومية بالاتساع وحجم المشتريات التي تتم. وكما هو معروف فإن المشتريات الحكومية لا تتم عبر افراد بل عبر لجان متخصصة تطلق عليها تسمية لجنة المشتريات التي تتولى الاتصال بالمنظمات الموردة (صناعية، تجارية، خدمية...) من اجل الحصول على عروض منها. ويتم اختيار العروض ذات الاسعار المناسبة والمواصفات المناسبة التي تتفق مع ما تحتاجه هذه الدائرة ام تلك. وتعتبر الزبائن الحكوميون زبائن مهمين لكون صفقات الشراء في اغلب الاحيان كبيرة وذات قيمة مادية عالية وعليه فإن المنظمة المجهزة لا بد لها ان تضع الاسس اللازمة والجاذبة لهم من اجل كسبهم وتقديم ما يمكن تقديمه من تسهيلات وعروض وتعامل ايجابي وصادق من اجل الاحتفاظ بهم ومحاولة اقامة علاقة طويلة معهم.

٥ - زبائن المنظمات الخاصة: ويقصد به سوق المؤسسات وهم من المنظمات الخاصة ليست مرتبطة بالمؤسسات الحكومية (مثل البنوك الخاصة، الجامعات الخاصة، المستشفيات الخاصة، الشركات الخاصة وغيرها) هذه المؤسسات لديها حاجات متعددة لتلبية حاجات زبائنها المختلفين. إن هذه المؤسسات كثيرة ومتعددة فيها الكبيرة والصغيرة وبالتالي فإن مشتريات هذه المؤسسة تشكل نسبة كبيرة نوعاً ما من مبيعات المنظمة المنتجة او الموردة المختلفة وكذلك تشكل قيمة مادية

كبيرة... لذلك على المنظمات المنتجة او المورد ان تعرف كيف يتعامل معهم من اجل كسبهم وارضائهم بهدف الاستمرار في التعامل معهم بشكل مستمر، وهنا تبرز اهمية فهم ومعرفة هؤلاء الزبائن ومحاولة اقامة علاقات وثيقة معهم من خلال ما تقدمه من تسهيلات واساليب توزيعية وترويجية ذات تأثير على هؤلاء الزبائن. اضافة الى ان التزام المنظمة المنتجة او المورد بالعقد المتعلق بمواصفات المنتجات، سهولة التسليم في الموعد والوقت المحدد في العقد قد يساعد في خلق الثقة بهذه المنظمة الذي حتماً يؤثر على السلوك الشرائي لهؤلاء الزبائن وبالتالي تنشأ علاقة جيدة وقوية مع المنظمة المنتجة.

٦- الزبائن الدوليين: وتقصد السوق الدولية (سواء كانت اقليمية للدول القريبة او الدول البعيدة) فالزبائن الدوليين هم الذين خارج حدود البلد سواء كانوا منظمات حكومية او خاصة وحتى الافراد. وتشكل مبيعات السوق الدولية نسبة كبيرة من اجمالي المبيعات الكلية وبالتالي فإن قدرات المنظمات المحلية على اختلاف انواعها في كسب مثل هؤلاء الزبائن مسألة ليست بالسهلة وخاصة ان المنظمة المحلية تعمل في سوق غريبة ليست لديها المعلومات الواسعة والدقيقة لها، بالاضافة الى المنافسة الشديدة من قبل المنظمات المنتجة في تلك البلدان. ان تبادل علاقة وثيقة وقوية مع السوق الخارجي تحتاج الى جهود كبيرة جداً وجمع المعلومات عن تلك الاسواق الخارجية ووضعها في قاعدة المعلومات داخل المنظمة واستقطاب الزبائن الدوليين بتقديم كل الدعم والمحفزات وغيرها لكسبهم لها وبالتالي محاولة اقامة علاقة طويلة معهم من خلال التواصل المستمر معهم بكل الوسائل خاصة الوسائل الالكترونية.

# **الفصل الرابع**

**رضا وولاء وقيمة الزبون**

*Customer Value, Loyalty and Satisfaction*



## الفصل الرابع

### رضا وولاء وقيمة الزبون

#### *Customer Value, Loyalty and Satisfaction*

##### « المقدمة »

يعتبر رضا الزبون وولائه من اسس ادارة علاقات الزبون لانها يعبران عن القناعة الايجابية للزبون مما يقدم له من منتجات (سلع وخدمات) وفقاً لتطلعاته وتوقعاته من خلال الاداء الفعلي لهذه المنتجات، وكما هو معروف انه ليس كل إشباع يؤدي الى الرضا وقد يكون هذا الاشباع لسد حاجة معينة ولكن دون الرضا، والنقطة الثانية ان الولاء لا يمكن ان يتم دون رضا الزبون عما يقدم له، وبالنتيجة فإن هنالك ارتباط بين الرضا والولاء، حيث ان هذا الاخير يعتبر مخرجاً للأول اي الرضا ثم الولاء.

إن فهم هذه العلاقة ضرورية للمنظمات التي ترغب في اقامة علاقات طويلة مع زبائنها. ان هذا النهج يعني استمرار المنظمات بتقديم بمستوى جودة عالية واستمرارها بنفس المستوى من الجودة وتطويرها باستمرار بما يتناسب مع التطورات البيئية واثرها على سلوك الزبون.

في هذا الفصل سيتم تناول ما يلي:

١- رضا الزبون

٢- ولاء الزبون

٣- قيمة الزبون



## « أولاً: رضا الزبون: Customer Satisfaction

يعتبر الرضا احد المؤشرات المهمة التي ترتبط بمدى كفاءة وفعالية ادارة التسويق في المنظمات المختلفة (صناعية، خدمية، تجارية)، وان معرفة رضا الزبائن او المستهلكين عن ما تقدمه هذه المنظمات من منتجات سواء كانت سلع او خدمات تعتبر من المسائل الضرورية والحיוية سواء لمعرفة مدى تقبل هؤلاء المستهلكين او الزبائن عما يعرض في السوق من سلع وخدمات او لتحديد نقاط القوة والضعف في خصائص هذه المنتجات، وأن هذه الخصائص تعبر عن الفوائد المتوقع الحصول عليها عند اقدام الزبون على شرائها. كذلك أثر هذا الرضا على وضع وصياغة الاستراتيجيات التسويقية بشكل والاستراتيجيات المتعلقة بالمنتجات وكذلك الاستراتيجية اللازمة لاقامة وتطوير العلاقات مع زبائن هذه المنظمات.

في الواقع ان الرضا لدى المستهلك او الزبون يمثل الخطوة اتجاه التعامل مع هذه المنظمة او تلك ومع هذا المنتج (سلعة او خدمة) او ذاك، لذلك فإن معرفة مستوى الرضا لدى المستهلكين او الزبائن مسألة بالغة الاهمية وتحتاج الى جهود من قبل المنظمة للوصول اليه، اضافة لاتباع اساليب متطورة وكمية للوصول لهذا الهدف. ان تحقيق رضا الزبائن يعتبر احد الاهداف الاستراتيجية لمنظمات الاعمال.

### أ- مفهوم رضا الزبون

مما لا شك فيه بان الزبون يعتبر اداة اساسية وضرورية لأي منظمة تريد النمو والتطور والاستمرار بالبقاء في الاسواق لفترة طويلة وتحقيق أهدافها المختلفة. ان الرضا يعتبر نقطة البداية نحو استمرار الزبون للتعامل مع المنظمة وفي خلق الولاء لديه اتجاه المنظمة ومنتجاتها. بنفس الوقت فالرضا له علاقة في بناء علاقات مستمرة وقوية مع المنظمة، وهذه الاخيرة لا بد لها ان تعمل الى تطوير هذه العلاقة من خلال الادارة الصحيحة والجيدة لها وهذا ما يركز عليه مفهوم إدارة علاقات الزبون.

إن رضا المستهلك أو الزبون يعبر عن الشعور النفسي بالقناعة والارتياح من أداء المنتج كما يراد له أن ينجزه، أو أنه المدى الذي يوفره المنتج لنتائج ذات قيم إيجابية (الصميدعي، ردينة، ٢٠٠٦).

أن مصطلح رضا الزبون ووكما يشير (Paul et al, 2010) يستخدم للتعبير عن شعور المستهلكين اتجاه المنظمة ومنتجاتها، كما أن تعريف رضا الزبون يشير بعدد بمدى الزبائن أو بالنسبة لجميع الزبائن اللذين لديهم تجربة مع المنظمة ومنتجاتها أو خدماتها. في حين يعرف (Kotler, 2006) الرضا بأنه يمثل البهجة التي يشعر بها الزبون عندما يحقق الاشباع المطلوب وما كان يتوقع الحصول عليه من منافع وبالتالي فإن الرضا يحقق من مقارنة ما يتوقع الزبون الحصول عليه وبالتالي فإن الرضا يحقق ما يتوقع الزبون الحصول عليه وما يحصل عليه فعلاً.

أما (AL-Samydai et al 2012) فيشير بان رضا الزبون يعبر عن درجة الاختلاف بين ما يحقق المنتج مقابل ما يحصل عليه بعد حصوله على هذا المنتج، أي درجة الاختلاف بين ما يتوقع الزبون الحصول عليه من فوائد وما يحصل عليه فعلاً.

أما (Hoyer & MacInnis 2001) فيشير أن إلى أن الرضا مرتبط بشعور القبول، الفرح والارتياح والاثارة ومنتهى السعادة. وهذا يعني أن الزبون يكون سعيد وفرحان عندما يكون أداء المنتج يفوق توقعاته.

ووفقاً لـ (AL-Samydai et al 2015) فأنهم يعرفوا الرضا مثل الشخص الذي يشعر بالبهجة والارتياح الناتج عن مقارنة الأداء المدرك للمنتج (مخرجات) مع توقعاته، وأن درجة الرضا تمثل مفتاح لانجاح استراتيجية التسويق.

خروجاً مما تقدم يمكن القول بأن الرضا يتضمن المحاور التالية:

- العلاقة بين جودة المنتج وتوقعات الزبون
- العلاقة بين أداء المنتج الفعلي وأدائه المتوقع
- الرضا يمثل الاستجابة المعرفية والعاطفية

- يمثل رد الفعل او الاستجابة في وقت معين استناداً للتوقعات، الخبرة المتراكمة، تجربة المنتج او الخدمة.
- يحدث الرضا عندما يكون الاشباع من المنتج يفوق توقع الزبائن.
- الرضا اساس في الولاء الذي يعني الاستمراريه التعامل مع المنظمة او منتج معين.
- الرضا يمثل نقطة البداية لاقامة علاقات جيدة بين الزبون والمنظمة.

### ب- أداء المنتج والتوقعات

كما تبين من مفهوم الرضا ان اساس هذا المفهوم مرتبط بعنصرين هما الاداء الفعلي او (الجودة المدركة) والاداء المتوقع (الجودة المتوقعة) وان الفرق بينهما يشير الى الرضا او عدم الرضا لذلك لا بد من الاشارة الى المقصود بهما:

#### ١- الاداء المنتج:

ويمثل درجة انجاز المنتج كما متوقع منه من انجازه، اي قدرة المنتج على تلبية حاجات ورغبات الزبون بالشكل الذي يحقق لهم الرضا، ويستند اداء المنتج على جودة اي الخصائص الذي تتوفر فيه والقادرة على تحقيق ما يرغب به عند قيامه بشراؤه. وهنا يشير (الصميدعي، ٢٠١٨) الى ان جودة المنتج تعبر عن الصفة الاساسية له والتي ترتبط بالحالة التي تنجز به وظيفته لا الوظيفة كلها. عليه فأن الاداء الفعلي للمنتج يشير الى قدرة المنتج على تنفيذ او انجاز الوظيفة التي صمم وانتج لها. وبالتالي فأن الاداء المنتج يرتبط بـ:

- جودة المنتج والخصائص التي تتوافر فيه والتي تمثل منافع للزبون يرغب بالحصول عليها.
- امكانية الاعتماد: وهو مؤشر مهم في الاداء وهذه النقطة تمثل درجة استمرارية المنتج في تأديته وظيفته ودون فشل
- المتانة: وتعبر عنها بالفترة التي يستخدم فيها المنتج قبل ما يتم استبداله من الناحية الاقتصادية
- كلفة التشغيل (للسلع المعمرة مثل السيارات، الآلات، الاجهزة الكهربائية وغيرها): وهي الكلفة الاقتصادية لتشغيل المنتج وصيagته.

## ٢- التوقعات:

إن التوقعات ما هي الا تصورات الزبائن من المنتج عن مستوى الجودة الذي تتوفر فيه والذين يرغبون ويسعون في الحصول عليها من خلال شراء منتج معين بهدف تحقيق الاشباع المطلوب وعندما تتوافق او تزيد جودة المنتج الذي تم الحصول عليه فالزبون يحقق الاشباع المطلوب وبالتالي الرضا عن المنتج. بشكل عام فأن التوقعات من اداء المنتج او الجودة المتوقعة ليست عند جميع الزبائن بنفس الدرجة، فالتجارب والخبرة السابقة ومستوى الادراك والفهم والقدرة المالية لديهم وغيرها كلها عوامل تؤثر على مستوى توقع الزبائن. فالزبون الذي لديه خبرة وتجربة ومستوى ادراكي عالي، فأن سقف توقعاته تكون اكبر من الذين لا تتوفر فيهم ما ذكره اعلاه.

إن المقارنة بين الاداء المتوقع (الجودة المتوقعة) والاداء الفعلي (الجودة المدركة) هو الاساس للحصول على الرضا اولاً.

## ج- اهمية رضا الزبون:

مما لا شك فيه ان اهمية الرضا لكل من الزبون الذي يؤدي استمراريته التعامل مع المنتج او المنظمة المنتجه له، وكذلك بالنسبة للمنظمة يؤثر على تطورها واستمرارها من خلال قبول الزبائن مما تقدمه من منتجات والاستمراريه في التعامل معها. ان هذا بحد ذاته مؤشر مهم واساسي لنجاح المنظمة في تطبيق استراتيجيتها الانتاجية والتسويقية والادارية. ان عدم رضا الزبائن بحد ذاته يشكل مشكلة كبيرة لانه ينعكس بشكل سلبي على المنظمة ومكانتها في السوق الذي يتسم بشدة المنافسة التي تتطلب جهوداً كبيرة في كسب واستمرار شراء منتجات المنظمة. ان عدم الرضا يعني عزوف الزبائن عن التعامل مع مثل هذه المنتجات او المنظمات وهذا يؤدي الى خسارة المنظمة وبقائها داخل الاسواق.

إن اهمية الرضا يمكن تلخيصها بالنقاط التالية:

١- تعتبر مؤشر مهم لاداء المنظمة ومنتجاتها داخل الاسواق

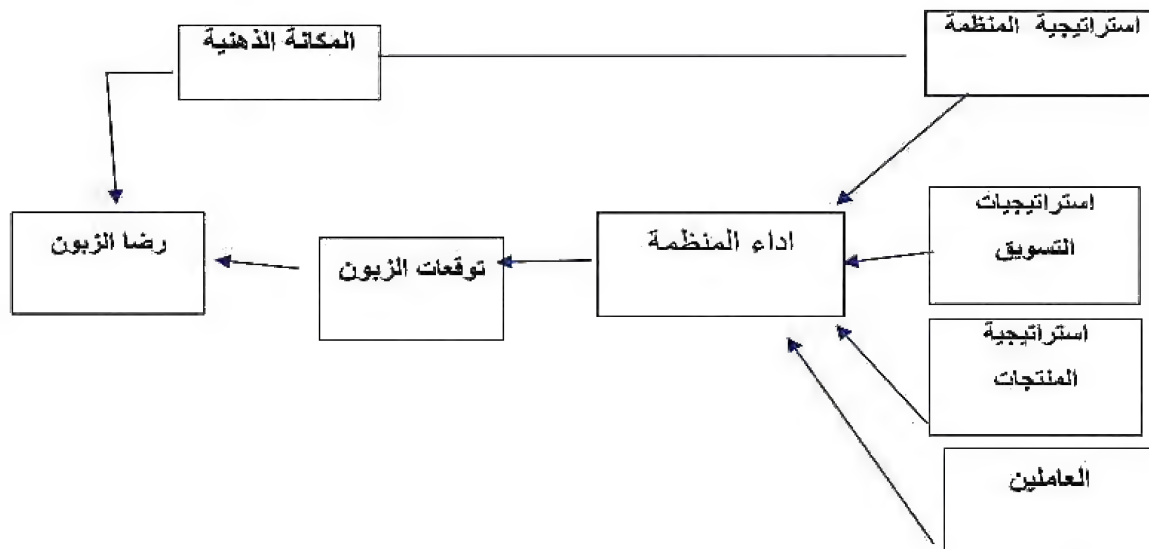
- ٢- مدى نجاح استراتيجية المنظمة التسويقية والانتاجية والادارية وغيرها
- ٣- مدى نجاح استراتيجية المنتجات ومزيج المنتجات المقدم للسوق
- ٤- يؤثر على مستوى مبيعات المنظمة الذي له تأثير على تطورها وبقائها في السوق
- ٥- يؤثر على مدى نجاح المزيج التسويقي المعتمد من قبل المنظمة
- ٦- مؤشر مدى نجاح جودة المنتج المقدم في السوق مقارنة مع المنافسين.
- ٧- يعتبر نقطة البداية لولاء الزبون وبالتالي اقامة علاقات زبون وثيقة وناجحة.
- ٨- يؤثر على الصورة الذهنية للمنظمة ومنتجاتها

#### د- مكونات الرضا

العديد من الأنشطة والفعاليات التي تتفاعل فيما بينها للوصول الى الرضا، حيث ان كل نشاط او فعالية ذات تأثير على خلق الرضا للزبون، وليس فقط الجودة او الاداء رغم اهمية هذان البعدان (الجودة والاداء) في قياس الرضا الا ان انشطه اخرى تمكنها الحكم على المنظمة ومنتجاتها من خلالها ايضاً مع البعدين الجودة او الاداء

والشكل رقم (٤-١) يوضح ذلك:

الشكل (٤-١) مكونات الرضا





## هـ - أنواع رضا الزبون

هناك عدة أنواع من مستوى الرضا عند الزبائن، وهذه الأنواع مرتبطة بطبيعة ومستوى التوقعات ومستوى التعلم (الخبرة والتجربة) والادراك من جهة مستوى الجودة أو الأداء الفعلي للمنتج ليست فقط الجودة للمنتج بل الأنشطة والفعاليات التسويقية والانتاجية الداعمة لها، ويمكن انجاز الأنواع بما يلي:

- ١- الرضا الشخصي: كل فرد له خصائصه وتجربته وادراكه الذي من خلاله يحكم على المنتج والمنظمة المنتجة له، وبالتالي فإن أداء المنتج الفعلي اذ تفوق توقعاته فيحصل الرضا لدى هذا الفرد، ولكن قد لا يرى فرد آخر نفس الشيء الذي يراه الفرد الاول.
- ٢- الرضا المطلق: يستند الى ايمان الزبون بالمنظمة ومنتجاتها نتيجة للمكانة الذهنية والسوقية للمنظمة ومنتجاتها أو علامتها التجارية، فمثلاً الصورة الذهنية للمنتجات اليابانية انها ذات جودة عالية وبالتالي فإن تصوراتها أو توقعاته بأن الأداء الفعلي لمثل هذه المنتجات ذات كفاءة عالية بالتالي يؤدي الى الرضا.
- ٣- الرضا النسبي: يعبر عن التقدير النسبي للزبون وفقاً لمستويات التوقعات التي يعتقد بها وطبيعة المنتج المراد الحكم عليه والصورة الذهنية له للمنظمة المنتجة، فقد ترى زبون قد يكون راضي بنسبة معينة عن هذا المنتج بينما يرى الآخر عكس ذلك، وحسب مستويات التوقع والخبرة والتجربة والادراك لديهم.
- ٤- الرضا الحركي: ويطلق عليه الرضا التطوري وهذا يعني ان المستهلك أو الزبون بطبيعته انسان لا يبقى ثابت على شيء لانه في حالة تطور مستمر نتيجة للتغيرات البيئية واثرها عليه اولنظامه الادراكي وحاجاته وبالتالي التوقعات التي ترافق هذا التطور، وتتطور هي ايضاً بسقف اعلى من السابق، اضافة الى ان المنظمات هي ايضاً تحاول ان تطور منتجاتها بالشكل الذي يتماشى مع التطورات التي يمر بها الفرد (المستهلك أو الزبون). لذلك ترى بان المنتج الذي كان يرضي فرداً اوزبوناً ما في فترة زمنية ماضية قد لا يرضية الان، والذي يرضية الان لا يرضية غداً.



على هذا الاساس هناك حركية او تطور للرضا ومستوياته طبقاً لحركة وتطور الزبون وبالتالي فإنه لا يكون ثابتاً.

### و- قياس رضا الزبون:

إن مصطلح الرضا يشير وبلا شك الى الدلالة على مشاعر الزبائن تجاه منتجات المنظمة وكذلك عن استراتيجيتها التسويقية المختلفة، وعليه فان درجة الرضا تمثل الفرق بين ما يحققه من اداء فعلي وبين ما يطمح او ما يتوقع الزبون ان ينجزه أي الاداء المتوقع له وعليه بالامكان صياغة المعادلة الرياضية الخاصة لذلك على النحو التالي:

$$\text{درجة الرضا} = \text{الجودة المدركة} - \text{الجودة المتوقعة}$$

$$\text{أو} \quad \text{الاداء الفعلي} - \text{الاداء المتوقع}$$

يلاحظ من المعادلة بان النتيجة اذا كانت موجبة فإنها تدل على درجة الرضا ويمكن قياس درجة الرضا على كل خاصية او بشكل اجمالي على مجمل الخصائص.

مثال تطبيقي: ارادت احد المنظمات الصناعية معرفة درجة رضا الزبائن على احد منتجاتها... وقد اجريت دراسة ميدانية لعينة من الزبائن وفق استمارة استبيان صممت لذلك. وقد تم الحصول على النتائج التالية:

#### أ- الاداء المتوقع:

أي اهمية كل خاصية من الخواص بالنسبة للزبون والتي يتأمل ان يراها في المنتج.

جدول رقم (٤-١)

الخصائص	مهم جداً +٢	مهم +١	وسط ٠	غير مهم -١	عدم الاهمية -٢
X1	٧٥	٤٥	٢١	٦	٣
X2	٦٦	٤٢	٣٥	٦	١
X3	٥٢	٤٨	٣٤	١٢	٤
X4	٤٣	٣٧	٣٢	٢١	١٧
X5	٣٢	٣٤	٣٨	٢٧	١٩
X6	٢٨	٣٩	٣٥	٢٧	٢١

تقييم كل خاصية باستخدام سلع الترويج اعلاه لتحصل على النتائج التالية:

جدول رقم (٤-٢)

الدرجة	الخصائص
١٨٣	X1
١٥٨	X2
١١٢	X3
٦٨	X4
٣٣	X5
٢٦	X6

#### ب- الاداء الفعلي

يقصد مدى توفر الخصائص المهمة في المنتج والتي تشير الى ادائه الفعلي وفقاً لما يتوقع له

المستهلك ان يحدث

جدول رقم (٤-٣)

الخصائص	متوفر جداً +٢	متوفر +١	محايد ٠	غير متوفر -١	غير متوفر جداً -٢
X1	٧٥	٤٥	٢١	٦	٣
X2	٦٦	٤٢	٣٥	٦	١
X3	٥٢	٤٨	٣٤	١٢	٤
X4	٤٣	٣٧	٣٢	٢١	١٧
X5	٣٢	٣٤	٣٨	٢٧	١٩
X6	٢٨	٣٩	٣٥	٢٧	٢١

تقييم كل خاصية باستخدام سلع الترويج اعلاه لتحصل على النتائج التالية:

جدول رقم (٤-٤)

الدرجة	الخصائص
١٦٤	X1
١٧٨	X2
٢٣٦	X3
١٢٧	X4
١٣٦	X5
١٠٩	X6

١- مدى الرضا عن كل خاصية:

الخاصية:

$$١٩- = ٨٣ - ١٦٤ = X1$$

$$٢٠+ = ١٥٨ - ١٧٨ = X2$$

$$١٢٤+ = ١١٢ - ٢٣٦ = X3$$

$$٦٨+ = ٦٨ - ١٣٦ = X4$$

$$٩٣+ = ٣٣ - ١٢٦ = X5$$

$$٨٣ = ٢٦ - ١٠٩ = X6$$

٢- الرضا الاجمالي للزبون عن المنتج:

رضا الزبون = الاداء الفعلي - الاداء المتوقع

$$٣٧٠+ = ٥٨٠ - ٩٥٠ =$$

إذن الزبون بشكل عام راضي عن هذا المنتج الذي تنتجه المنظمة.

## « ثانياً: ولاء الزبون Customer Loyalty

من الامور التي حظيت باهتمام كبير لدى المسوقين على اختلاف انواعهم هي مسألة الاحتفاظ الطويل لدى الزبون لمدة طويلة ضمن مفهوم اقامة علاقات طويلة معه وجعله مخلصاً للمنظمة ومنتجاتها او علامة معينة تنتجها، وكما ان للرضا اهمية كبرى للمنظمة باعتبار ان الزبون يشكل اساساً مهماً لاصول او موجودات المنظمة ويشكل بعداً مهماً لرأس المال المعرفي للزبائن ومصدراً اساسياً لتكوينه وتطوره بالشكل الذي ينعكس على نمو وتطور واستمراره وربحيه المنظمة.

لذلك يتوجب على المنظمة ان تبذل جهوداً كبيرة في تحويل هذا الرضا لدى الزبون الى ولائها ومنتجاتها او نوع معين من هذه المنتجات.

ويطلق مصطلح الولاء على الزبائن المخلصين للمنظمة ومنتجاتها او نوع معين من هذه المنتجات، والمقصود بالمخلصين هم الزبائن اللذين يتعاملون باستمرار مع المنظمة او بعض منتجاتها. ويشير البعض الى الولاء بتكراره الشراء السائدة لعلامة معينة (عبيدات، ٢٠٠٤). ان تكراره الشراء لنفس العلامة او المنتج رغم اهميته البالغة والاساسية في الولاء، الا انه قد لا يعبر عن الولاء لاسباب كثيرة:

- عدم وجود بدائل لهذا المنتج او العلامة.
- الحالة الاقتصادية للزبون التي قد لا تسمح لشراء غيرها لعدم وجود القدرة الشرائية والمالية له.
- تعود الزبائن على الشراء لمثل هذا المنتج او العلامة.
- عوامل شخصية مؤثرة عليه وتجعله يركز الشراء هذا
- اعتقاده بأن هذا المنتج او العلامة تحقق له الاشباع والرضا النسبي قياسياً لما يدفعه من ثمن لها.
- عوامل واعتبارات اخرى عن هذا الزبون تجعله يستمر في تكراره الشراء.

إن الولاء يجب النظر اليه لكونه سلوكاً معيناً تم القيام به فعلاً، وهذا السلوك يستند الى الكثير من العوامل والمواقف، المشاعر، البيئة السلوكية، الدوافع، التعلم، التوقعات ومستوى الرضا المتحقق.

### أ- مفهوم الولاء *Loyalty Concept*

ليس هنالك تعريف محدد للولاء، حيث ان المختصون في هذا الموضوع يختلفون في نظرتهم لتعريف الولا ومفهومه، ويمكن ادراج بعض تلك التعريفات، فمثلاً ما قدمه (Day) والذي عرض عند (عباس، والجنابي ٢٠١٦) الذي يشير الى ان الولاء عبارة عن الاستجابة السلوكية المتحازه والتي يعبر عنها بشكل مستمر بالرغم من وجود بديل او اكثر وهي دالة للعمليات النفسية، هذا التعريف يركز على الاستجابة السلوكية بتأثير العوامل النفسية والشخصية للفرد وبالتالي فانه يعبر عن سلوك محدد باتجاه تكرار الشراء لمنتج او علامة معينة، وهذا لا يختلف عما سبق ذكره بأن الولاء سلوك متحقق بتأثير الكثير من العوامل النفسية والشخصية.

أما (الصميدعي، ردينة ٢٠٠٦) فقد عبرا عن الولاء بمصطلح المخلصين لمنتج معين او علامة معينة والذين يستمرون في تكرار الشراء لها رغم وجود بدائل معينة لها. وهذا الاتجاه يشير بلا شك ان الزبائن لديهم ولاء مطلق لهذا المنتج او العلامة، وهذا الولاء يستند لكثير من العوامل الدافعة لهذا الزبون بهذا الاتجاه (عوامل نفسية وشخصية واقتصادية وغيرها)،

كما عرف بأن الالتزام بعملية تكرار الشراء لنفس المنتج او العلامة في الحاضر والمستقبل باعتبار ان هذا المنتج او العلامة مفضلة لديه وحققت الرضا لديه استناداً الى التجارب الماضية والموقف الايجابي منه او منها.

بينما ركز (Oliver) على ان الولاء يعبر عن نوايا والالتزام كبير باعادة الشراء والتعامل مع نفس المنتج (سلعة او خدمة) او علامة معينة في المستقبل على الرغم من التأثيرات المختلفة الموقفية والتسويقية لمحاولة تعديل هذا السلوك باتجاه اخر، في حين يشير (Hamel) الى ان الولاء هو عبارة عن اعتقادات الزبون بعلامة ما وليس لتجارب الزبون لتلك العلامة (عباس والجنابي ٢٠١٦).

إن هذا التعريف لا يعطي البعد الحقيقي والتأثير للخبرة والتجربة والادراك وهم الأساس في في تقييم اي منتج او علامة بذلك فانه لا يعبر بشكل دقيق عن الولاء باعتبار ان الرضا اساسه التعلم (التجربة والخبرة) ومستوى الادراك لدى الزبون، وان هذا الرضا هو الذي يؤدي الى عملية تكرار الشراء وبداية الولاء لدى الزبائن. والنقطة الاخرى ان المواقف سواء كانت ايجابية او سلبية من الصعوبة تغييرها وتحتاج الى جهود تسويقية كبيرة حتى يحدث. ان الحالة التي تنطبق هنا هي المكانة الذهنية او الصورة الذهنية للمنتج او العلامة او المنظمة المنتجة لدى الزبون والتي يعتقد بأن هذه المنظمة او هذا المنتج او هذه العلامة ذات جودة عالية نتيجة لما هو متداول بين اهله او اصدقائه او في السوق وهذه المكانة تأثر عليه وعلى سلوكه في الشراء او تكرار الشراء.

### ب- فوائد ولاء الزبون:

إن الولاء مصطلح مهم جداً للمنظمات المختلفة التي ترغب في اقامة علاقات وثيقة مع زبائنهم ويعتبر الحجر الاساس لادارة هذه العلاقة لما تقدمه من منافع وفوائد للمنظمة وتطورها وربحيتها. لذلك فإن ولاء الزبون يشكل مورد ربحي للمنظمة ويزيد مبيعاتها لان وجود مشترين مستمرين في التعامل مع المنظمة ومنتجاتها يعكس ايجاباً على وضع المنظمة من خلال مايلي:

- ١- يساعد على زيادة المبيعات وبالتالي الواردات المالية او العائدات لان المبيعات هي المصدر الاساسي والمهم لعائدات المنظمة.
- ٢- يساعد على استمراره ربحية المنظمة من خلال استمرار مشتريات الزبائن والذي ينعكس على وضعها ومكانتها في السوق.
- ٣- زيادة الحصة السوقية للمنظمة
- ٤- نمو وتطور المنظمات واستمرارها بالعمل داخل الاسواق
- ٥- يزيد من حجم اعمال المنظمة
- ٦- الصمود امام المنافسين



- ٧- زيادة في معدلات الانتاج والذي ينعكس ايجاباً على المنظمة
- ٨- كسب المكانة الذهنية او الصورة الايجابية في ذهن الزبائن وفي السوق
- ٩- وجود زبائن مستثمرين في التعامل مع المنظمة يساهم في خفض التكاليف نتيجة لاستخدام مفهوم اقتصاديات الحجم.
- ١٠- الحفاظ على مستوى الجودة للمنتجات وتطويرها من اجل الحفاظ على زبائنها المخلصين وكذلك جذب زبائن جدد

### ج- خطوات بناء الولاء للزبون:

يعتبر ولاء الزبون الركن الاساسي والمهم لنجاح المنظمة واستراتيجيتها المختلفة بالإخص الانتاجية والتسويقية، وتعتبر عملية الاحتفاظ واقامة علاقة معه من المسائل الصعبة بسبب اثر التغيرات البيئية المختلفة وخاصة التغيرات السيكولوجية للزبائن لمواقفهم وسلوكهم اتجاه ما يقدم في السوق من سلع وخدمات. فالانسان بطبيعته يحب التغيير وهذا ما ينعكس على سلوكه العام والخاص كمستهلك او زبون، وعليه فإن هذا التغيير يعبر عنه بحركيه المستهلك او الزبون في تفضيله واختياراته لما يريد من منتجات (سلع او خدمات)، فمثلاً الذي كان مفضلاً البارحة او اليوم قد يكون ليس هو في المستقبل، اي ان المستهلك او الزبون دائماً يبحث عما هو جديد لاشباع حاجاته ورغباته او للتقليد والتباهي وحب الظهور امام الآخرين لحاجات نفسية وشخصية يرغب بالتعبير عنها عندما تكون هناك فرصة لذلك، ان هذه الاتجاهات تضيف صعوبات امام المنظمة في كيفية الاحتفاظ بالزبون وبناء الولاء لديه.

### ١- عوامل جذب الزبون

- المكانة الذهنية للمنظمة داخل السوق والزبائن من ناحية المنتجات المقدمة وجودتها، اسعارها بالقياس بالجودة والمنافسين، خدمة الزبون قبل وبعد البيع، المعاملة الجيدة.
- تمييز المنظمة في خدمة الزبائن: والمقصود هنا ما تتميز به المنظمة في خدمة الزبائن ويتضمن:

- الخدمة الجيدة في تعاملها للزبون
- السرعة في تقديم ما يرغب الزبون به من منتجات او خدمات وسرعة انجازها
- التجدد والابتكار المستمر في تقديم المنتجات وخدمة الزبون
- تطوير وسائل الاتصال الفعال ذات الاثر على جذب الزبائن
- حل المشاكل ذات العلاقة بخدمة الزبون سريعاً

## ٢- تحديد متطلبات الزبون:

ان تحديد متطلبات واحتياجات الزبائن بأنواعها حقيقيه ام كمالية محاولة تنفيذها على الوجه المطلوب تجعل المنظمة تفوز بأفضلية تنافسية في السوق. ان خطوات تحديد متطلبات الزبائن يمكن ان توجز وفقاً كما جاء عند (Wellemin, 1998)

- استقصاء المعلومات من الزبائن عن طريق:
    - إجراء حوار مباشر مع نخبة من الزبائن.
    - إجراء استفتاء عام (خطباً أو هاتفياً ومن المقابلات الشخصية).
  - إجراء دراسة تسويقية من خلال بحوث السوق والتسويق.
  - استقصاء المعلومات من العاملين بالمنظمة. خاصة نقاط البيع او التوزيع.
  - وضع دراسات ومقترحات ومتطلبات او احتياجات الزبائن.
- إن عملية البحث والتقصي عن أفضل الاساليب الواجب اتباعها لتحديث المعرفة بإحتياجات الزبائن وحاجاتهم وسبل تحقيق الرضا لديهم ثم جعلهم ذو ولاء للمنظمة والمنتجات المقدمة هي عملية مستمرة لا نهاية لها ودائمة التجدد، ان متطلبات او احتياجات الزبائن متجددة ومتطورة وخاضعة للتغيرات البيئية ومنها التغيرات في سلوكيه الزبائن، وانماطهم الاستهلاكية ومواقفهم ومشاعرهم وغيرها من العوامل التي تجعل من عملية البحث هذه عملية تنسم بالاستمرارية وعدم التوقف ولكن عدم الاستجابة السريعة لها تعني تخلف المنظمة عما يريده الزبائن وبالتالي يمكن ان يعطي فرصة للمنافسين لتنفيذها.

### ٣- مبادئ لكسب الزبون والاحتفاظ به:

إن المنظمات على اختلاف أنشطتها ومجالات تخصصها تعمل كل جهدها من أجل كسب الزبائن والاحتفاظ بهم لفترة طويلة وجعلهم زبائن دائمين من خلال ما تقدمه من وسائل متطورة وتسجيلات لكسب رضا الزبون ثم ولائه لهذه المنظمة، لقد تم تقديم مجموعة من المبادئ لهذا الغرض يمكن إيجازها بما يلي:

- التدريب والتحسين المستمر للعاملين لديها
- تقديم العناية الجيدة للعاملين بحيث يشعرون بأنهم جزءاً أساسياً في المنظمة.
- إعطاء العاملين المعلومات اللازمة لكي ينجزوا مسؤولياتهم على الوجه الأكمل مع الاستماع لأرائهم ومقترحاتهم لتطوير العمل وهذا من شأنه رفع كفاءة الأداء لهم بشكل ينعكس على التعامل مع الزبائن ورضائهم.
- تقديم المعلومات الكافية عن التطورات والتغيرات التي تحدث في المنظمة سواء منتجاتها الجديدة أو التي تم تحسينها أو تحديثها كذلك فيما يتعلق بطرق واساليب البيع والتوزيع المعتمدة أو الجديدة.
- تقديم الخدمة المميزة للزبائن من كسبهم وإرضائهم ثم ولائهم، التسهيلات المقدمة للزبون عند قيامه بشراء منتج معين من مستوى الخدمات المقدمة قبل وبعد البيع... وغيرها.
- الاستماع إلى آراء ومقترحات وشكاوي الزبائن ومحاولة العمل بها واتخاذ الإجراءات لمعالجة الشكاوي. هذه الشكاوي يجب أن تسجل والتعامل معها بسرعة وعناية.
- المتابعة المستمرة للزبائن من وسائل الاتصال التقليدية والالكترونية الحديثة (الرسائل القصيرة sms، البريد الالكتروني، وسائل التواصل الاجتماعي... وغيرها).
- استخدام مبدأ الخطوط المفتوحة مع الزبائن على مستوى العاملين على اختلاف مستوياتهم من أجل الاستماع لما يريدون من احتياجات أو تقديم المقترحات لتطوير العمل في المنظمة.

- التسهيلات في توصيل المنتج وإيصاله: من الضروري لايه منظمة ان تكون دقيقة في مواعيد تسليم المنتج في وقته المحدد وتقديم كل التسهيلات اللازمة وذلك من تسليم وتوصيل وتركيب المنتج (خاصة للمنتجات المعمره) وغيرها من الخدمات التي تؤثر على السعر الحقيقي للمنتج، وهذا السعر يرتبط بمستوى الخدمات المقدمة وهو يختلف عن السعر النقدي الذي يدفعه الزبون للحصول على المنتج.
- سهولة ارجاع المنتج او استبداله: عندما لا يرضى الزبون عن المنتج لان توقعاته اكبر من الاداء الفعلي، فيجب على المنظمة ان تضع اسس معينة تسمح لها بإعادة المنتج واسترداد ما دفعه من ثمن له، او القيام باستبداله اذا رغب الزبون... إن هذه الحالة تخلق لدى الزبون السمعة الجيدة للمنظمة والتي تحفزة على الاستمرار معها وثم ولائه لها.

#### د- قواعد بناء علاقات وثيقة مع الزبون تؤدي الى خلق الولاء عنده:

ان الزبون يبحث دائماً عن المنظمة او المنتج الذي يحقق تطلعاته ويتجاوز توقعاته الى ان ما يقدم له من خدمات لا بد لها ان تحقق هذا الهدف وبالتالي تحقق الرضا له. كما معروف بأن هناك علاقة ارتباطية بين الرضا والولاء. إن هذه القواعد كما اشار (صادق، ٢٠١٢) الى قسم منها تركز على بناء العلاقة بين المنظمة والزبون من خلال برامج محددة. سنحاول دمجها مع ما نرى في هذا المجال:

- البرامج المتعلقة بالخدمة المميزة للزبائن.
- برامج الاصغاء والاستماع لشكاوي الزبائن ومقترحاتهم.
- برامج خاصة تحث على خلق الرضا للزبائن.
- برامج بناء الثقة والالتزام.
- برامج خاصة بتحديث قاعدة البيانات المركزية الذي يسمح للمنظمة بمتابعة كل التغيرات التي قد تحدث في الانماط السلوكية للزبائن وكذلك تسمح لهؤلاء بالتفاعل مع البيانات التي يتم توفيرها بشكل منتظم.

- برامج تحث الزبائن على الولاء أو الأيفاء والاستمرار في التعامل مع المنظمة ومنتجاتها.
- برامج تشجيع أو المكافآت التي تحفز الزبائن باستمرار التعامل مع المنظمة وخلق الولاء لهم ولها.
- تطوير البيئة التحتية للمنظمة بما يساعد على خلق صورة جيدة للمنظمة.

#### هـ - تعزيز العلاقة مع الزبائن إتجاه الولاء:

ان خدمة الزبون تعتبر من المهام الأساسية لأي منظمة أعمال والتي يجب ان تعطي الأولوية في البرنامج التي تهدف للاحتفاظ بالزبون وخلق الولاء عنده، لذلك فإن أي اتصال مع الزبون لا بد ان يكون بالمقابل خدمة تقدمها المنظمة له، وان هذه الخدمة المقابلة مؤثر رغبة المنظمة في استمرار العلاقة وتطويرها مع هذا الزبون، وبالتالي تعني تعزيز العلاقة لكلا الطرفين. هناك عدة اتجاهات يمكن اعتمادها في برامج تطوير العلاقة مع الزبائن وهي:

▪ الاتجاه الاول: الخدمة التفاعلية: وهذه تعني حل أي مشكلة تواجه الزبون عند قيامه بالاتصال بالمنظمة، فمثلاً الاستفسار عن وقت وصول المنتج، استرجاع المنتج، الاستفسار عن القوائم الخاصة بالشراء... الخ. ان مثل هذا الاتصال يتطلب السرعة في التعامل معه وهنا فإن اغلب المنظمات قد قامت بوضع خطة معينة وهيكلية محددة داخلية للمساعدة بهذا الاتجاه.

▪ الاتجاه الثاني: الخدمة التفاعلية المسبقة: وفق هذا الاتجاه تقوم المنظمة (أي المسؤول فيها) بالاتصال بالزبون أو ما يسمى (الاتصال المسبق) لغرض التعرف على ما يريده اما الشكاوي أو المقترحات التي عنده من اجل حلها بأسلوب صحيح وديم العلاقة معه. ان هذا الاتجاه يخلق للزبون انطباع ايجابي عن المنظمة وكيفية متابعتها وحرصها على خدمته من اجل استمرار العلاقة معه. مثال: ما تقوم به شركة اورنج للاتصالات وبشكل دائم بالاتصال مع زبائنهم لمعرفة مستوى جودة خدماتها والمقترحات او الشكاوي التي لديهم).



- الاتجاه الثالث: الخدمة التفاعلية التكاملية: وهي خليط من النوعين (الخدمة التفاعلية والخدمة التفاعلية المسبقة) فالمنظمة تتلقى اتصالات مع زبائنها حول مسألة ما من جهة وتقوم هي بالاتصال بزبائن آخرين من جهة ثانية.

### و- أهمية ولاء الزبون:

هناك عدة فوائد للمنظمة من ولاء الزبون لها، فالزبون في اكثر الاحيان يفضل الاستمرار مع مسبق الخدمة او السلعة الذي سبق ان تعامل معه بفضل الاحتفاظ بعلاقة طويلة معه بدلاً من سوق اخر قد لا يعرفه او ليس لديه اي علاقة معه. اما بالنسبة للمنظمة فإن هناك العديد من الفوائد للزبون ذات الولاء ويمكن تلخيصها بما يلي: (صادق، ٢٠١٢)، (Reinritz a Kuamar, 2000):

- ١- ان تعامل الزبون الحالي وخدمته والاحتفاظ به ويكون بأقل كلفة للمنظمة من جذب الزبون الجديد واستهدافه التي تحتاج جهد اكبر وكلفة اعلى.
- ٢- الزبون صاحب الولاء او الموالي الذي لديه علاقات وثيقة وطويلة مع المنظمة يكون ذو انفاق اكثر على منتجاتها، ولديه استعداد لدفع السعر المعلن دون معارضة.
- ٣- يعتبر الزبون الموالي مصدر مهم للدعاية او المدافع عن المنظمة ومنتجاتها من خلال ما يبثه من دعاية عبر الكلمة المنقولة.
- ٤- يعتبر الزبون الموالي الذي لديه علاقات طويلة مع المنظمة ذات ربحية اكبر من الزبون الجديد.

### ز- العلاقة بين الجودة والرضا والولاء:

تعتبر الجودة احد المعايير الاساسية التي من خلالها يقوم الزبون بتقييم او الحكم على المنظمة ومنتجاتها او (في تقييم منتج او خدمة او علامة تجارية معينة) إن هذا التقييم او الحكم سيؤدي الى الرضا، لان الرضا هو عبارة كما تم تناوله، الفرق بين الجودة المدركة والجودة المتوقعة وبالنسبة اذا كانت الجودة المدركة اكبر من المتوقعة يحدث الرضا، او العكس فليس هناك... إن النتيجة المستخرجة من المعادلة السابقة تؤثر الى ما يلي:



- جودة عالية ← رضا عالي
- جودة متوسطة ← رضا متوسط
- جودة منخفضة ← رضا منخفض
- ويمكن تمثيل هذه المصفوفة التالية:

١- مصفوفة الجودة والرضا: وهي تتألف من بعدين ويمكن تمثيلها بما يلي:

الشكل (٤-٢) مصفوفة العلاقة بين الرضا والجودة

الرضا				
الجودة	-	عالي	متوسط	منخفض
	عالية	رضا عالي (مدافع)	رضا عالي (مدافع)	رضا متوسط (ليس له علاقة)
	متوسطة	رضا عالي (مدافع)	رضا متوسط (ليس له علاقة)	رضا منخفض (عدائي)
	منخفضة	رضا متوسط (ليس له علاقة)	رضا منخفض (عدائي)	رضا منخفض (عدائي)

المراجع: اعداد المؤلفين

▪ ملاحظة: سيتم تناول موضوع الجودة في الفصل القادم

#### ١- الرضا والولاء:

مما لا شك فيه ان بداية الولاء يستند الى الرضا، ان الزبون الذي يرضى عن المنظمة او عن منتج معين او علامة تجارية محددة) فإنه حتماً سوف يكرر شرائها باستمرار، هذه الاستمرارية قد تقوده الى ان يكون موالي لهذه المنظمة او لمنتجات معينة وبالتالي فإن هذا الرضا سوف يخلق الولاء والاستمرار في التعامل مع من ترضى عنه.. وعليه فهناك علاقة بين الرضا ومستواه وبين الولاء ونوعه والتي يمكن ان تنعكس في المصفوفة التالية:

الشكل (٤-٣) مصفوفة العلاقة بين الولاء والرضا

		الولاء		
		عالي	متوسط	منخفض
الرضا	—	ولاء عالي	ولاء عالي	ولاء متوسط
	عالي	ولاء عالي	ولاء متوسط	ولاء منخفض
	متوسط	ولاء متوسط	ولاء منخفض	ولاء منخفض
	منخفض	ولاء منخفض	ولاء منخفض	ولاء منخفض

المراجع: اعداد المؤلفين

## ٢- انخفاض الولاء:

العديد من الاسباب التي تؤدي الى انخفاض الولاء للزبون باتجاه منظمة ما او منتج معين وعلامة ما، وهذه الاسباب يمكن تلخيصها بمايلي:

١ - حالة التجدد في الانماط السلوكية للزبائن نتيجة للمتغيرات البيئية الحاصلة والتي حتماً تؤدي الى التغير في السلوك الزبون وموافقته باتجاه شيء اخر.

٢ - حالة الملل من تكرار استهلاك او استخدام نفس المنتج او العلامة التجارية

٣ - التطورات التكنولوجية التي ادت الى ظهور منتجات جديدة ذات مواصفات عالية ومتقدمة قياسياً بما يشتريه الزبون.

٤ - عدم الرضا لدى الزبون عن المنتج الذي يستهلكه او يستعمله بكونه لا يقدم له ما يطمح الحصول عليه.

٥ - ارتفاع اسعار المنتج مع بقاء الجودة والمواصفات بنفس المستوى دون تغيير، يعني ليس هناك فرق بين السعر والجودة المتوفرة ما يدعو الى تغييره.

٦ - تأثير وسائل الدعاية والاعلان ووسائل الترويج المختلفة على قناعة الزبون بالمنتج المقصود على شرائه.

### « ثالثاً: قيمة الزبون: *Customer Value* »

ضمن المفاهيم المرتبطة بإدارة علاقات الزبون هي تحليل قيمة الزبون او بمعنى اخر ربحية الزبون بالنسبة للمنظمة، لذلك فإن اكثر التعريفات لقيمة الزبون تربط بين الفرق بين قيمة الزبون الكلية والكلفة الكلية (Ketler, 1997)، في حين يشير (اوسو، ٢٠٠٧) ان القيمة تعني التجربة الكاملة للمنتج بدءاً من ادراك الزبون للمنتج، وتستمر مع كافة نقاط ملامسته له الى خدمات ما قبل وبعد البيع والدعاية والمرح الذي يعبر الكلمة المنطوقة. إن تحليل قيمة الزبون لا بد ان تركز على عملية تحليل العوائد التي يتم الحصول عليها من خلال عملية الشراء للزبون وبين تحليل التكاليف المترتبة على هذه العوائد. ان هذه يعني الايراد المتحقق (ايراد المبيعات) من زبون معين او مجموعة زبائن مطروحا منه جميع التكاليف المتعلقة بتقديم المنتج وخدمة الزبون او الزبائن (عباس والجنابي، ٢٠١٦) اما (الربعادي، ٢٠٠٠) فإنه يركز في تعريفه على ما يحصل عليه الزبون نتيجة عملية التبادل مقابل السعر الذي يدفعه، فهي تمثل اجمالي المنفعة مطروحاً منها الكلف التي يعملها الزبون عند اتخاذ قرار الشراء.

ان قيمة الزبون تعتبر من الوسائل المهمة للمنظمات للحصول على الميزة التنافسية او تحقيق التفوق التنافسي وهذا التفوق اساس نجاح واستمرار المنظمة في المستقبل، ويتم هذا من خلال تحديد نوعية القيمة والتي يرغب الزبون بها، لذلك فإن على المنظمة اولاً تكوين الزبون وهي مهمة صعبة و ثم تحليل ربحية الزبون، والتي تركز على الايرادات المتوقعة لمشترياته والكلفة المترتبة على ذلك، وهنا امام كلفة الزبون التي يحتملها وكلفة المنظمة لتقديم المنتج. ان تحليل مؤشر الايراد/ الكلفة المرتبطة تشير الى قيمة الزبون الذي تم تكوينه حتى تتجه نحو اقامة علاقة علاقات وثيقة معه و ثم استثمار قيمته.

إن المنظمات إلى قيمة الزبون من خلال التكاليف الكلية للزبون والتي تترجم من اسعار البيع، في حين فان الزبون ينظر اليها من خلال مجموع الناتج، الذي سوف يحصل عليها او تعود اليه، لذلك يجب ان يتم الترابط بين جميع الاطراف (الطائي والعبادي، ٢٠٠٩).

### أ- عناصر قيمة الزبون *Elements of Customer Value*

أن عناصر قيمة الزبون تتكون من عنصرين أساسيين لتكوين هذه القيمة وهذان العنصران هما: (الدوري، ٢٠٠٥)، (صادق، ٢٠١٢):

١ - القيمة الكلية للزبون: *Total Customer Value* وهي عبارة عن حزمة من منافع الزبون التي يحصل عليها من المنتج من جراء شرائه لهذا المنتج او الخدمة وتشمل هذه القيمة من:

- قيمة المنتج (السلعة) *Product Value*: وتشير الى الخصائص المادية التي يحتويها هذا المنتج والتي تمثل منافع يرغب الزبون الحصول عليها وتشمل ابعاد جودة المنتج (الاداء، المتانة، كلفة التشغيل، الصيانة، الاعتمادية، الجمالية)
- قيمة الخدمة ((*Service Value*) وتشمل ابعاد جودة الخدمة المقدمة وما تتميز به عن الخدمات المنافسة سواء قبل وبعد البيع (مثل الائتمان، التسهيلات، التسليم، الضمان، النصب والتشغيل).
- القيمة الشخصية (*Personnel Value*): وتشير الى ان العاملين في المنظمة أصبحوا مصدراً مهماً لتحقيق التميز والتميز في اساليب تقديم منتجاتهم وخدماتها من ناحية الجودة العالية بالقياس لما يقدمه المنافسين لان الخدمات الشخصية هي صعبة التقليد من قبل هؤلاء المنافسين لانها تعتمد على القدرات الشخصية والمهارة والثقافة التي تنعكس على مهارات الافراد والادارة مثل الاحتراف، الثقة، المجاملة، المثابرة وغيرها.
- قيمة المكانة الذهنية *Image Value*: ان سمعة المنظمة او المكانة الذهنية ذات اهمية بالغة في توجهات الزبون للتعامل مع هذه المنظمة او تلك، وان هذه المكانة تشير الى قيمة المنظمة ومنتجاتها وتؤثر على مستوى وجودة ما تقدمه من منتجات او ما تفضل من خدمات داعمة لها.

٢- الكلفة الكلية للزبون *Total Customer Cost*: وهي تعبر عن العديد من الكلف وكما هو موضح:

- الكلفة النقدية (السعر): وهي عبارة عن السعر او القيمة النقدية التي يتم من خلالها عملية التبادل بين المنظمة والزبون وهي تعبر عن قيمة المنتج النقدية.
- كلفة الوقت (*Time Cost*): وهي تعبر عن الوقت الذي بذله من اجل الحصول على المنتج الذي يرغب فيه، اي الوقت الذي قضاه في اختيار المنتج الملائم لما يريد.
- كلفة الجهد (*Energy Cost*): ويعبر عن حجم الجهد الذي يبذله الزبون من اجل الحصول على المنتج، وهذا الجهد قد يكون ذو قيمة عالية اذا ما تحمل الزبون العناء والتعب من اجل الحصول على المنتج، مثال: السلع المعمرة المختلفة.
- الكلفة النفسية (*Psychic Cost*): وهذا يعبر عن ما يبذله الزبون من جهد نفسي من التعامل مع اناس جدد واسلوب تعاملهم وكذلك لفهم اجراءات جديدة لهؤلاء اناس، والجهد المبذول في التكيف معهم وما يصاحبها من احباط اذا ما فشلت تلك الجهود واثرها على الزبون.
- الكلفة الحقيقية للمنتج: وهي تعبر عن السعر النقدي (الكلفة النقدية) الذي يدفعه الزبون مضاف اليها ومستوى الخدمات الداعمة له، خدمات قبل وبعد البيع، هذه الكلفة الحقيقية تعتبر عاملاً محفزاً للتعامل مع المنظمة ذات مستويات عالية من الخدمات الداعمة (كنقل، التسليم، التشغيل، النصب والتشغيل، الصيانه) وكل هذه الكلف مضافة للسعر النقدي.

#### ب- إدراك الزبون للقيمة:

على الرغم من ان هناك عدم تطابق بين سلوكيات وادراك وشخصية الافراد مما يجعل نظرتهم للقيمة وادراكهم لها مسألة متفاوتة لهم، ولكن بشكل عام عدة عناصر تمثل الاساس لهذا الادراك للقيمة ومنها:



١ - المنظمة: وتشمل عدة عناصر من أهمها:

- ادراك المنظمة في تقديم منتجاتها، خدماتها بشكل يتناسب مع ما يطمح اليه الزبون.
- مستوى جودة المنتجات وخدمات المنظمة.
- مستوى التعامل والتفاعل مع الزبائن.
- المكانة الذهنية للمنظمة في السوق والزبائن.
- مستويات الاسعار لمنتجات المنظمة قياساً بالجودة، واسعار المنافسين.
- تمتع المنظمة بميزة تنافسية.
- مدى امتلاك المنظمة للتكنولوجيا الجديدة في انتاجها.

٢ - المنتجات وتشمل:

- مستوى التميز فيما تقدمه المنظمة من منتجات تلبي طموح وحاجات الزبائن.
- مستوى التكاليف للمنتجات وانعكاستها على اسعارها.
- التطور والتحسين للمنتجات القائمة.
- تقديم وبشكل مستمر منتجات جديدة متطورة.
- مستوى الخدمات الداعمة للمنتجات المقدمة.

٣ - الخدمات: ويقصد بها تقديم الخدمات المختلفة وتشمل:

- مدى تجانس تقديم الخدمة.
- التسهيلات المقدمة للخدمة.
- المصداقية في التعامل مع الزبون عند تقديم الخدمة.
- الثقة تقدم الخدمة والمنظمة التي ينتمي اليها.

٤ - الخصائص السلوكية: وتشمل:

- مستوى التعلم.

- مستوى الادراك.
- المواقف.
- التوقعات.
- الحاجات والدوافع.
- عوامل الشخصية والنفسية اخرى.

### ج- اشكال القيمة لنجاح المنظمة:

ان المنظمات التي تريد ان تنجح وتحتل المراكز القيادية في الاسواق لابد لها بأن تركز على الانواع التالية من القيمة:

١ - القيمة الناتجة عن الاداء العالي للمنظمة: ان تقوم وتؤدي المنظمة اداءً متميزاً لزبائنهم وتشمل:

- التقديم الجيد لمنتجاتها.
- الاسعار المناسبة.
- الخدمة المميزة لزبائنهم.
- سهولة الحصول على المنتج.
- خفض الكلفة.
- اعتماد التسويق المباشر.
- التعامل الجيد والسلس مع الزبائن.
- التسهيلات البيعية.

٢ - القيمة الناجمة عن تلبية طموحات وحاجات الزبون: ويقصد بها القيمة الناتجة عن تلبية طموحات واحتياجات الزبائن الفردية لمجموعة من شرائح الزبائن، وان هذه القيمة تعتمد على مدى معرفة المنظمة لهذه الطموحات والاحتياجات، وهذا لا يتم الا من باعتماد دراسات السوق واعتماد استراتيجية تجزئة السوق لمعرفة كل شريحة ماذا يريد.

٣- القيمة الناتجة عن تميز المنتج: يعتبر تميز والتفرد بما يتضمنه المنتج من خصائص تجعله يتفوق على ما يقدمه المنافس هذا عامل مهم أساسي في جذب الزبون والاحتفاظ به.

#### د- رفع مستوى قيمة الزبون:

تستطيع المنظمة من ان ترفع مستوى القيمة للزبون بقيمة اعلى تجعل الزبون يتداركها وهذا يمثل ان تكون من خلال:

- ١- تحسين عروض منتجات المنظمة من تقديم منتجات مطورة وجديدة ذات مستويات جودة عالية قادرة على خلق اشباع الزبائن ثم الرضا.
- ٢- اعتماد استراتيجية التمييز في المنتجات والخدمات الداعمة والتسهيلات المقدمة
- ٣- اعتماد استراتيجية قيادة الكلفة من خلال التركيز على خفض الكلفة للمنتجات (اسعار المنتجات).

٤- تقليل كلفة الجهد والوقت وتكاليف الوسطاء والطاقة

من جانب اخر يمكن للمنظمة تزويد الزبون بقيمة اعلى من خلال:

- ١- اعتماد المنهج الاستراتيجي يجعل رفع قيمة الزبون هدفاً استراتيجياً ضمن استراتيجية ادارة علاقات الزبون وتنتجها بشكل واسع، والذي يساعد ادارة هذه النهج والتجربة وهذا يمثل استثماراً في الزبون.
- ٢- ان وضع قيمة الزبون ضمن النهج الاستراتيجي يساعد ان يقاس استراتيجياً من خلال تحليل ومعرفة الربحية للزبون، وهذا يعني معرفة العائد على الاستثمار من الزبائن وبالتالي عرضها على شكل علاقة بين ادارة ربحية الزبون وادارة تجربة رفع قيمة الزبون.

٣- ان الزبون ذو القيمة العالية تفترض ان الزبون يعطي قيمة مالية عالية من خلال تعامله مع المنظمة واستمراره في هذا التعامل، ويحدد (الكعبي، ٢٠٠٦) نوعين للقيمة وهما:

- القيمة المالية للزبون وهذه ترتبط بحجم مشتريات الزبون لا بعدد الزبائن
- القيمة المعرفية للزبون: وتشير الى المعلومات والمعرفة التي تحصل عليها المنظمة من خلال تعاملها مع الزبون والتي لها اثر مهم في توفير احتياجات وتطلعات الزبون توجهها في السوق ووضع استراتيجياتها التسويقية والمزيج التسويقي بما يتناسب مع هذه الاحتياجات.

ويمكن اضافة نوعين اخرين من القيمة:

- ١- القيمة المطلقة للزبون: وتمثل القيمة الحالية للارباح التي تحصل عليها المنظمة من جراء تعاملها مع هذا الزبون او ذاك.
- ٢- القيمة المتوقعة والمحتملة: ويشير الى صافي الارباح المحتملة او المتوقعة التي تأمل المنظمة في الحصول عليها من خلال تعاملهم مع هذا الزبون او ذاك.

#### هـ- تحليل الربحية وقيمة الزبون:

مما لا يقبل الشك ان ربحية الزبون مسألة ضرورية واسباسية لارتباطها بقيمة الزبون الذي تعامل مع المنظمة، لذلك فإن تحليل الربحية يعتبر منهجاً مهماً بحيث ان تمارسه المنظمة من اجل معرفة الايرادات من المبيعات وعلاقته بالكلف المترتبة على هذه المبيعات التي الجزء الاكبر تتعلق بالخدمة المميزة للزبون.

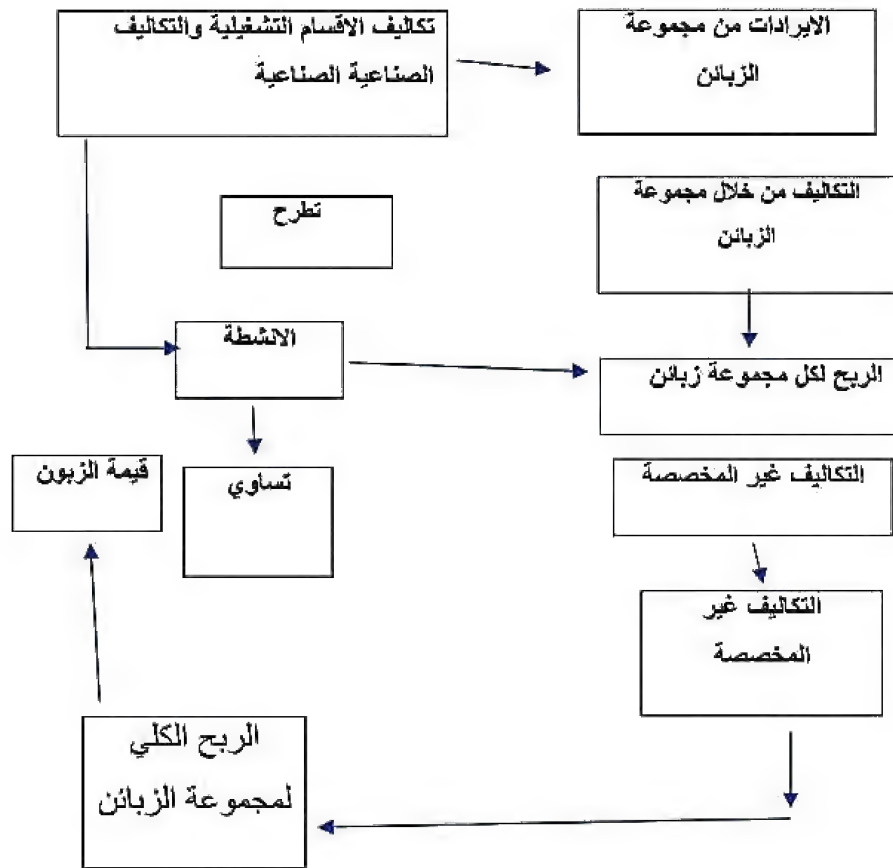
إن تحتاج من اجل ان يكون هذا التحليل صحيحاً للمعلومات المتعلقة بهذا التحليل بهدف التأكد من حصول الزبائن الذين يساهمون في تحقيق الدخل او الايراد التشغيلي على الاهتمام الذي يوازي حجم مساهمتهم في تحقيق الارباح للمنظمة. (عباس، الجنابي، ٢٠١٦).

فكما حجم المساهمة هذه عالية فانه يعكس اهمية هذا الزبون وبالتالي لا بد المنظمة ان تولي اهتمام اكبر بالزبون هذا.

ان احتساب التكاليف بصورة صحيحة فلا بد من معرفة سلوك هذا التكاليف وكيفية توزيعها على مختلف أنشطة المنظمة وكذلك القطاعات السوقية المختلفة من اجل تبويبها

بشكل تحقق الوضوح امام الادارة لتشخيص اي خلل ممكن في سلوك التكاليف وتوزيعها على الابواب الصحيحة. إن جوهر عملية ربحية الزبون يمكن عرضه في الشكل التالي:

الشكل (٤)



المراجع: عباس، الجناحي (٢٠١٦) ص ١٧١  
بتصرف من المؤلفين





# **الفصل الخامس**

**المفاهيم المؤثرة على إدارة علاقات الزبائن**



## الفصل الخامس

### المفاهيم المؤثرة على إدارة علاقات الزبائن

#### « المقدمة

العديد من المفاهيم التي تعتبر عوامل مؤثرة على إدارة علاقات الزبون الناجحة والمستمرة، وإن هذه المفاهيم أو العوامل تعتبر نقاط جذب الزبون نحو المنظمة ومنتجاتها، لأن الزبون دائماً يفكر بالجودة للمنتجات المقدمة وما مدى تميزها عن بقية المنتجات وكذلك على بناء الصورة الذهنية للزبون التي تنعكس على اتجاهاته نحو المنظمة ومنتجاتها وثم يصبح الزبون دائم لها. هذا يعتبر أساس إقامة علاقات الزبون وإدارتها بالشكل الناجح.

إن الاهتمام بجودة المنتج في الوقت الحاضر من المهام التي تركز عليها المنظمات المنتجة وذلك بسبب تزايد المنافسة بشكل كبير خلال العقد الماضي، الذي تطلب اعطاء موضوع الجودة للمنتج ما تستحقه من أهمية لدورها الفاعل في اشباع ورضا الزبون. إن المتفحص للأدبيات المتعلقة بهذا الموضوع يلاحظ التركيز على محور جودة المنتج دون التركيز الكبير على تمييز المنتج بهذا الموضوع. ولكن في الوقت الحاضر بدء التركيز على الجودة على تمييز المنتج عن المنتجات المنافسة واثّر ذلك على جذب الزبون. أما المكانة الذهنية للمنتج تعتبر من العوامل المهمة في عملية تصميم المنتجات ومزيجها التسويقي من أجل إيجاد مكانة واضحة في ذهن الزبون الذي له تأثير على إقامة علاقات وثيقة بين الزبون والمنظمة.

في هذا الفصل يتم تناول أربعة محاور أساسية:

- ١ - جودة المنتج.
- ٢ - تمييز المنتج.
- ٣ - الجودة والتمييز وعلاقات الزبون.
- ٤ - المكانة الذهنية للمنتج.

## « أولاً، جودة المنتج، المفهوم والابعاد (Product Quality: Concept and Dimensions)

إن منظمات الأعمال في مجال تقديم المنتجات تواجه منافسة متزايدة وإن إدارة التسويق قد وضعت هذه الحالة مركز اهتمامها، لذلك فإنها تسعى الى اهتمام بجودة المنتجات المقدمة لكي تحقق الجدارة المطلوبة وتحقيق الرضا والاشباع للمستهفيد منها من خلال ادراكها لجودة المنتجات المقدمة لهم. وبما أن المنتجات نشاط او مجموعة الانشطة الملموسة وغير الملموسة تنتج وتقدم من خلال تفاعل المنظمة وزبائنها من اجل حل مشاكل الزبون وبالتالي فإن جودة المنتجات تقع في قلب عمليات تقديم المنتجات وتنفيذها.

### أ- مفهوم جودة المنتج: (Product Quality Concept)

إن دراسة جودة المنتج للوصول الى مفهوم واضح ومحدد لها اخذت الوقت الطويل والكافي من قبل العاملين في منظمات الاعمال وذلك انطلاقاً من تحديد مفهوم المنتجات والوقوف على خصائصها ومن ثم تحديد جودتها.

إن مفهوم جودة المنتج، كما يشير (young, 2000) اصبح يجلب ادارة المنظمات بشكل متزايد عل الاخص خلال العقدين الماضيين، الدراسات السابقة في مجال المنتجات لم تكن كافية لتحديد مفهوم جودة المنتج وابعاده، وذلك لعدم تأكيدها على إظهار المهارات عند تقديم المنتج او عرضه ولكن بعد ذلك ونتيجة للجهود المستمرة للباحثين تم التوصل لنماذج يمكن من خلالها تحديد ابعاد جودة المنتج. إن النموذج الذي قدمه (Brady, 1997) يعتبر من النماذج المتعددة السعات والذي عالج البناء المعقد لجودة المنتج المدركة.

إن اي تعريف لجودة المنتج لا بد ان يركز وبشكل واضح على ما يمكن ان يتوقعة الزبون من وراء السبب الجوهرى لشراء هذا المنتج، وبالتالي توضح مدى استطاع هذا المنتج ان يرضي حاجة الزبون الحقيقية، لذلك فإن تعريف جودة المنتج او الخدمة يتمحور حول المنافع التي تقدمها هذه المنتجات الى الزبون (مستوى ادراكه لجودة المنتجات المقدمة) (Dee, 2009). إن النظر لجودة المنتجات من خلال ادراك المستفيد لها يحتم التركيز على اجمالي



المنافع والقيمة التي تقدمها هذه المنتجات للزبون. هذا المدخل يركز خارج إطار الملموسية أو عدم الملموسية للمنتجات بل على اشباع حاجات ورغبات الزبائن من خلال تفاعل المنظمات المنتجة. (Gronroos, 1992) (Ramaswamy, 1996) (Shostack, 1997).

إن جودة المنتجات تعتمد على التجربة الحالية للزبون وتجارية السابقة للمنتجات التي استفاد منها، وتعتبر القاعدة الأساسية لتقييم المنتجات استناداً إلى جودة المنتجات المدركة. لذلك فإن ادراك الزبون وتجارية السابقة تعتبر النقطة المركزية في تقييم جودة المنتجات وبالتالي مدى رضاه ثم ولائه لها الذي على علاقه مع المنظمة.

أما كلا من (Chia, Chin-Tsu and Chin-Hsien, 2008) فإنهم يشيرون إلى أن الزبون هو الذي يقيم المنتجات من خلال التجارب السابقة له، وبالتالي فإن ادراك الزبائن يمثل أعظم مؤشر لتقييم مدى نجاح أو فشل المنتج أو الخدمة وعليه فإنهم يشيرون إلى أن جودة المنتجات تعرف من ادراك الزبون لها، وعليه فإن جودة المنتجات تعتمد على مدى الانسجام القائم بالتجربة المستند إلى الخبرات السابقة وعلى ادراك جدارة المنتج، وذلك من خلال المقارنة بما يمتلك من معلومات وخبرته السابقة من المنتج وما يحصل عليه حالياً، وبالتالي يقوم بتصنيف جودة المنتجات.

خروجاً مما تقدم فإنه يمكن تحديد جودة المنتجات من خلال المنفعة الكلية التي يحصل عليها الزبون المستفيد من المنتج، وإن هذه المنفعة تعبر عن مجموعة المنافع والقيمة المرتبطة بالحصول على المنتجات يجد أنها الملموسة وغير الملموسة، وفقاً لتجاربه السابقة ومدى ادراكه وتقييمه للمنتجات المنتجة في لحظة تقديمها

#### ب- أبعاد (سعات) جودة الخدمة: *Service Quality Dimensions*

نظراً لكون جودة السلع المادية يمكن لمسها وملاحظتها ولكن بالنسبة للخدمات فهناك صعوبة لكونها غير ملموسة.

قدم كل من (Parasuuraman, Zithaml and Berry, 1985) أبعاد الجودة في قطاع الخدمات وهي:

- ١- **الاشياء الملموسة *Tangibles***: هي تشمل على المستلزمات المادية الداعمة لتقديم الخدمة (الأجهزة، المعدات، الأفراد...).
- ٢- **الاعتمادية *Reliability***: تشير على دقة انجاز مقدم الخدمة للخدمة بكل دقة وفقاً لما هو مطلوب، ودرجة الاعتماد على هذا الأداء أو الانجاز من قبل المستفيد.
- ٣- **الاستجابة *Responsiveness***: استعداد مورد الخدمة وقدرته على تقديم الخدمة بالسرعة الممكنة وبانجاز عالي وإضافة مستوى المساعدة التي يقدمها للمستفيد.
- ٤- **الضمان *Assurance***: تشير إلى امكانية وقدرات ومعلومات مقدم الخدمة والتي توزع الثقة والأمان في ذهن المستفيد.
- ٥- **العناية *Empathy***: وتعود إلى الرعاية والتركيز من قبل مقدم الخدمة على أساس فردي من خلال تلبية حاجات المستفيدين والمتعاملين مع المنظمة الخدمية.

#### ج - أهمية جودة المنتج: *Product Quality Impotance*

إن المنظمات المتجهة للمنتجات تحاول ان تميز منتجاتها المقدمة ومواصلة تقديم المنتجات ذات جودة أفضل من ما يقدمه المنافسون من خلال تجاوزها لما يتوقع الزبون من جودة المنتجات المطلوبة. وان هذا يشكل الأساس الذي يقارن الزبون به ما بين جودة المنتجات المتوقعة التي تولدت لديه نتيجة الخبرة السابقة وبين المنتجات الفعلية، فإذا لم تصل جودة المنتجات التي حصل عليها من المنظمة للمستوى المطلوب وفقاً لتوقعاته او وفقاً لما يأمل وما يريد، فإن الزبون في هذه الحالة سيفقد اهتمامه بمنتجات المنظمة التي تقدمها، وإذا كان العكس فإن الزبون سيتمسك بتكرار التعامل مع المنظمة التي ينتمي اليها. تقديم مثل هذه المنتجات وهذا التكرار يعتبر أساس الولاء للمنتج او المنظمة وبداية إقامة علاقة طيبة معها التي يجب ان تحسن التعامل معه. وقد أظهرت الكثير من الدراسات ان المنظمات المتجهة ذات الادارة المتميزة تشترك بالعديد من الممارسات المتعلقة بالاهتمام بجودة المنتجات المقدمة (الصميدعي، ٢٠٠٠). وهذه الممارسات تتطلب ما يلي:

## ١- الرؤيا الاستراتيجية

حيث تتكون لدى المنظمات المنتجة الراقية تصورات دقيقة وواضحة حول طبيعة زبائنها واحتياجاتهم الفعلية مما يجعلها تريح ولائهم الدائم. ان مثل هذا التصور او الرؤيا ضروري واساسي للمنظمات اذا ما ارادت خلق ولاء للزبائن الذين يتعاملون معها، وان هذه الرؤيا يجب ان تتحول الى اتجاهات ونهجاً استراتيجياً للعمل به.

## ٢- التزام الادارة العليا والعاملين بمفهوم الجودة

إن إحدى سمات المنظمات المنتجة التي تميزها هو التزامها الكامل بنوعية وجودة منتجاتها، حيث تبحث إدارتها ليس فقط عن الاداء الحالي وانما كيفية اداء المنتج بشكل أفضل وبواقع معدل كل شهر ويتم التخلص من كل شي لا يطبق عليه المواصفات التي لا تتسجم مع طموحات الزبون وادارة المنظمة المنتجة.

## ٣- وضع قياسات عليا للجودة

ضرورة ان تقوم المنظمات المنتجة بوضع قياسات محددة لنوعية وجودة المنتجات المقدمة، ويتم في كل فترة اختبارها عن طريق اجراء بحوث واستقصاء اراء زبائنهم من اجل تعديل تلك القياسات بما يناسب مع التطورات الفنية والتكنولوجية التي يشهدها العالم في مجال العمل في القطاع السوقي بشكل عام.

## ٤- وضع أنظمة لمراقبة اداء المنتجات

إن المنظمات المنتجة المتميزة تتابع باستمرار أداء منتجاتها ومنتجات منافسيها وتستخدم عدد من الوسائل لقياس الاداء اعتماداً على اراء الزبائن والمقترحات والشكاوي وفرق مراقبة المنتج، وتقوم المنظمات المنتجة بإرسال بطاقات معينة الى منازل زبائنهم لمستوى مستوى اداء المنتجات العاملين فيها.

## ٥- أنظمة ارضاء المشتكين من الزبائن.

إن احد المؤشرات الاساسية لتمييز المنظمة المنتجة هو قدرتها على الاستجابة وبسرعة

لشكاوي زبائنهم ومعالجتها بشكل يخلق حالة الرضا لديهم، ويولد لديهم الشعور بأن هناك من يهتم بهم وبرغباتهم وهذا سوف يعزز العلاقات بين العاملين في المنظمة وزبائنهم، وإن تقرير هذا العلاقات يحتاج إلى إدارة ناهجة لعلاقات الزبون.

إرضاء العاملين والزبون في أن واحد إلى جانب ما تقدمه المنظمات المنتجة المتميزة من منتجاتها لزبائنهم في مجال تطوير جودة ونوعية المنتجات فإنها أيضاً فإنها أيضاً تقدم أداءً تسويقياً داخلياً لمساعدة العاملين ومكافئة أدائهم الجيد نظراً لآيائهم بأن علاقة المنظمة بالعاملين تنعكس سلباً أو إيجاباً على علاقتهم بالزبون.

#### د - مراقبة جودة المنتج *Monitoring Product Quality*:

هناك العديد من التقنيات التي يمكن استخدامها في مراقبة جودة المنتجات وهذه التقنيات يمكن حصرها بثلاثة أنواع: (woodruffe, 1995)

١ - تحليل الاداء الداخلي *Internal Performance Analysis*

٢ - تحليل اشباع الزبون *Customer Satisfaction Analysis*

٣ - بحوث السوق الخاصة *Specialist Mark Research*

#### ١ - تحليل الاداء الداخلي *Internal Performance Analysis*

إن تحليل الاداء الداخلي يجب أن يشمل جميع العاملين بالمنظمة من أجل قياس نجاح التخطيط المعد من قبل المنظمة المنتجة، ولكن ليس من الضروري أن يرتبط ذلك بالجودة فقط، إن جودة المنتجات يجب أن تستخدم تحليل الاداء الداخلي من أجل قياس الجودة القياسية (المعيارية) المنجزة على الواقع. إن هذه الخطوات يجب أن تأخذ وبسرعة لرد الفعل من أجل جودة المنتجات المقدمة.

مؤشرات المبيعات وبيانات التقارير الداخلية والتي لا تخص مباشرة أساس الجودة، بل يجب أن توضح مدى مراقبة الجودة المنتجة المقدمة.



ان الزبون يحتفظ بمعايير أو مستويات تمثل مفتاح التحكم على جودة الاداء، ان جميع العاملين في مختلف المستويات داخل المنظمة يجب ان يشملوا في اجراءات المراقبة على جودة المنتجات، وهذا ما يساعد على تحديد وحل كافة مشاكل الجودة للمنتجات. بالاضافة الى ان بحوث السوق الداخلية يجب ان تستمر لكي تضمن عدم حدوث فجوات في جودة المنتجات مستقبلاً لذلك فإن جميع العاملين يجب ان يعملوا معاً من اجل تعظيم جودة المنتجات من خلال الاداء الافضل لجميع العاملين كلا حسب موقعه واختصاصه في المنظمة المنتجة.

## ٢- تحليل اشباع ورضا الزبون *Customer Satisfaction Analysis*

أن الاشباع يمثل الحالة التي يحصل فيها الزبون على ما يريد من منافع أو فوائد لدى شرائه سلع أو خدمة، وهذا يتم من خلال الحكم على هذه السلع أو الخدمة بأنها تقدم مستوى مرضي من العائد (المنافع) التي ينتظرها هذا الزبون من خلال ادراكية وتوقعاته، لذلك فإن مصطلح الادراكات (*Perceptions*) يعتبر ملازماً أو مرتبطاً بمصطلح التوقعات (*Expectation*) والسبب ان التوقعات غير ثابتة بل هي متحركة (*Dynamic*) بنفس الوقت فإن التقييم يختلف من وقت لآخر، ومن شخص لآخر ومن ثقافة لثقافة أخرى حيث الذي يعتبر ان المنتجات ذات جودة أو تشبع وترضي الزبائن اليوم قد تختلف في المستقبل ولا تحقق له الاشباع المطلوب، إن الجودة والاشباع والرضا تستند على مدى إدراكات الزبائن للمنتجات. إن الزبون يستلم المنتجات وبالأواقع انه يستلم جودة المنتج التي كيف تشبعه وترضيه، وهذا مرتبط بالتجارب والخبرة لدى هؤلاء الزبائن.

إن الزبائن يتجهون بالنهاية الى الجودة - الاشباع والرضا. ان مستوى ادراك وتجربة وخبرة الزبائن تعتبر مفصل مهم وأداة لمسألة تقييم جودة المنتجات لذلك فإن المنتجات اذا لم تحقق توقعات الزبون فإنها منتجات لسيئ ذات جودة عالية مثل ما كان يتوقع، وان الأساس في التقييم لجودة أو عدم جودة هذه المنتجات ام تلك، يستند الى الفرق بين الجودة المدركة

والجودة المتوقعة، فإذا الفرق لصالح الجودة المدركة فإن هذه المنتجات ترضي الزبون وبالتالي تحقق له ما كان يتأمل به من هذه المنتجات، وبعبارة أخرى فإن هذه المنتجات تتمتع بجودة عالية حسب وجهة هذا الزبون. أما إذا كانت النتيجة لصالح الجودة المتوقع فإنها تعكس عدم الاشباع وثم عدم الرضا.

وهذا يعني ان حكم هذا الزبون على هذا المنتجات بأنها ذات جودة واطئة ومنخفضة ليس كما هو يتوقع لتوضيح ذلك وفي مجال الخدمات الصحية فنفترض ان أحد الافراد كانوا يشكوا من ألم معين واراد الذهاب الى أحد الاطباء ذو الاختصاص وكان يتوقع منه التشخيص الصحيح ثم العلاج الناجح ولكن ما حدث ان هذا الطبيب لم يستطيع تشخيص مرضه بشكل دقيق.

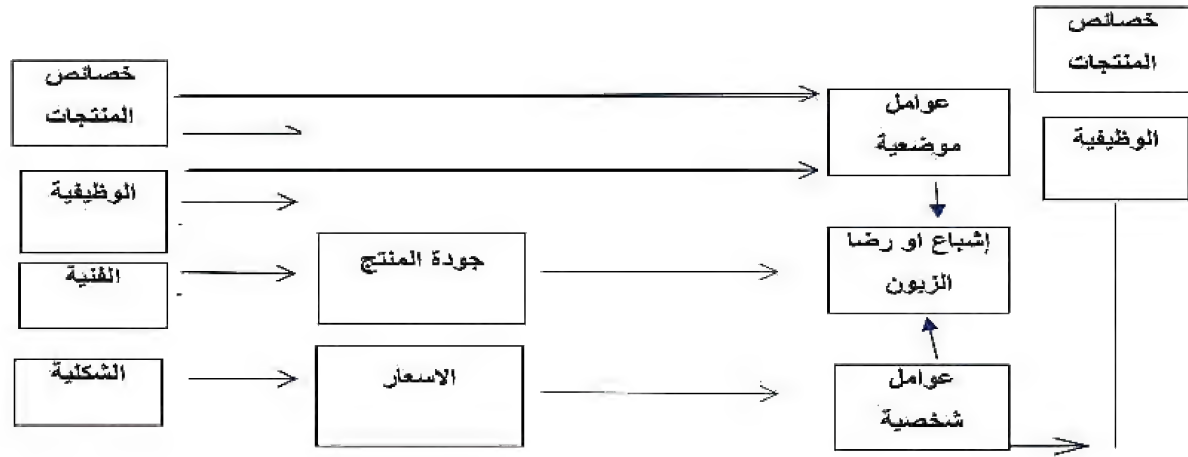
وبالتالي فإن هذا العلاج الذي اعطاه هذا الطبيب لم يكن ذو فاعلية في الشفاء التام، لذلك فإن هذا الفرد سوف ينظر الى مقدم هذه الخدمة (الطبيب) وما قدمه من فحص وعلاج ليس كما كان يتوقع بل هو اقل بكثير مما كان يتوقع وعالية فإن ادراكه للجودة المقدمة فعلاً كانت اقل من توقعاته.

الأمر الذي لم يحقق له الاشباع والرضا المطلوبين، وبالنتيجة فإن الحكم على هذه الخدمة وفقاً لتجربة هذا الفرد انها ذات جودة منخفضة اي ان الخدمة ليست بالجودة التي كان يتأمل بها او يطمح الحصول عليها.

كما سبق وان اشرنا بان المنتجات عدة ابعاد او سمات، فان أحد الطرق لقياس ادراكات الزبون للجودة ورضاه او اشباعه يمكن ان يتم من خلال تلك السمات، وهذا يعني ان تقييم الزبون لمدى جودة المنتجات من خلال نظرة تكاملية لهذه السمات (المحصلة النهائية) وليس بالاعتماد فقط على بعد واحد او بعدين للحكم والتقييم، بهذا الصدد بالامكان تقديم نموذجاً بسيطاً يربط بين ادراكات الزبون للجودة واشباع ورضا هذا الزبون، وكما هو موضح في الشكل التالي:



## الشكل (٥-١) إدراكات الزبون للجودة واشباع ورضا الزبون



المرجع: اعداد المؤلفين

٣- بحوث السوق الخاصة *Specialist Market Research*

هذا النوع من البحوث يتضمن العديد من التقنيات ولكن الأكثر شيوعاً هو طريقة أو تقنية ما تسمى المتسوق السري أو المخفي (*Mystery shopper*). إن هذه الطريقة تفيد في بحوث السوق، وفقاً لهذه الطريقة فإن القائم بالبحث يوم بزيارة فروع المنظمة باعتبار زبون اعتيادي، بذلك فإنه يستطيع أن يرى جميع العاملين في الموقع الذي يتواجد فيه وكذلك الزبائن، وكيف يقوم هؤلاء العاملين بأعمالهم كيف يقدمون منتجاتهم وخدماتهم للزبائن أسلوب التقديم، مستوى التفاعل مع الزبائن، طريقة الاتصال، الاهتمام بالزبون ما يريد والعناية به، كيف يتم الحوار بينهم، قدرة مقدم الخدمة على الاستجابة لطلبات الزبائن... الخ. إن هذه الطريقة تستخدم بكثرة في القطاع المصرفي والمؤسسات العقارية، المؤسسات الصحية الكبرى، المطاعم الكبرى ذات الفروع المتعددة. وكذلك في المحلات الكبرى التي تقدم تشكيلة متعددة من المنتجات للمنظمة

أما الطريقة الأخرى فهي تقنية الملاحظة (*observation Techniques*) وهي تستخدم لمعرفة مدى تطبيق العاملين لمعايير الجودة القياسية (المعياري) وهذا يتم من خلال ملاحظة

سلوك القائمين على عرض المنتجات من ناحية تطبيق المعايير الموضوعية بجودة المنتجات او لا، وتستخدم كثيراً في قطاع الفنادق، القطاع الصحي... ان ملاحظة سلوك الزائرين والعاملين يساعد كثيراً على التغلب على المشاكل التي تواجه المنتجات وجودتها. وأن المقترحات التي تقدم بعد انتهاء الملاحظة تضع الحلول للمشاكل التي تواجه عدم تطبيق معايير الجودة المعيارية.

إن جودة المنتجات وتمييزها تتحدد من خلال المنفعة الكلية التي يحصل عليها من الخدمة، وان هذه المنفعة تمثل المنافع المرتبة بالحصول على المنتج او الخدمة وان منظمات تقديم المنتجات والخدمات تسعى الى تمييز نشاطها من خلال تقديم منتجات ذات نوعية افضل من المنظمات المنافسة وان الاساس في ذلك هو سعي هذه المنظمات لجعل هذه المنتجات والخدمات يجعل هذه الخدمات تفوق ما يتوقع ان يحصل عليه الزبون. ان توقع الزبون يكون اما نتيجة للخبرة والتجارب السابقة له او من خلال استلامه للمعلومات والمواصفات عن طريق الحملات الترويجية التي تقوم بها المنظمات والتي تعمل على خلق صورة ذهنية معينة لدى الزبون حول مستوى الاشباع ثم الرضا الذي يمكن ان يحصل عليه من خلال هذه المنتجات وفي حالة عدم مكانية المنتج من تحقيق ما يتوقع او يطمح الزبون من الحصول عليه فإن ذلك سوف يدفعه لعدم الاهتمام بهذا المنتج وبالتالي عدم رضاه وهذا ينعكس على عملية كسب الزبائن واثم اقامة علاقات ايجابية معهم، اما في حال كون المنتج حقق الاشباع المطلوب وبالمستوى الذي كان يطمح ان يحصل عليه الزبون فإن ذلك سوف يجعله يكرر شراءه لها ويتمسك بالجهة المقدمة له وهذا احد اسس خلق الولاء واثم اقامة علاقة وثيقة بين المنظمة والزبون.

### « ثانياً: أ- مفهوم التمييز *Managing Differentiation*

بشكل عام يشكو مسوقوا المنتجات والخدمات من صعوبة تمييز منتجاتهم وخدماتهم عن ما يقدم من قبل منافسيهم. في مجال الخدمات فإن عدم انتظام صناعات الخدمة مثل الاتصالات، النقل، الصيرفة، اوجد منافسة سعرية حادة وخاصة على صعيد الخدمات المصرفية نتيجة لحدة المنافسة في هذا القطاع الحيوي والمهم. ومن اجل حل ومواجهة هذه

المنافسة السعرية يتمكن تطوير عرض تفاضلي (متميز) وبشكل خاص في مجال التسهيلات المصرفية المقدمة باستخدام علامة مميزة يشير الى هذا العرض المميز. كما يمكن ان يتضمن العرض مميزات مبتكرة قياسيا بالعروض المنافسة من المنظمات الخدمية الاخرى كتسهيلات أكبر في مجال منح القروض والفترات الزمنية لها كذلك الضمانات المقدمة من قبل المستفيد.

ان المشكلة الرئيسية هي ان معظم الابتكارات يمكن تقليدها بسهولة. مع ذلك فإن ادارة المنظمة التي تقدم مبتكرات بانتظام ستحصل على سلسلة من الفوائد في مواجهة منافسيها. ويمكن للمنظمة ان تميز نفسها في مجال الخدمات على سبيل المثال، وذلك بإيصالها بثلاثة طرق:

- من خلال الناس بالاخص زبائنهم.
- من خلال البيئة الطبيعية.
- من خلال العمل او الاداء الجيد في تقديم المنتجات والخدمات للزبائن.

ان النقاط الثلاثة السابقة لا يمكن لها ان تؤدي اهدافها ما لم الاعتماد على اشخاص لهم خبرة والقدرة على الاتصال بالزبائن بالشكل الذي يميزهم عن منافسيهم كما يمكن للمنظمة ان تطور بيئة مادية أكثر جذابة ليتم تقديم الخدمات فيها، الى جانب امكانية تصميمها لخدمات ممتازة مثل عمليات الصيرفة المنزلية، التسليم المنزلي للخدمات، خدمات التوصيل للمطاعم.

#### ب- ادارة التميز والانتاجية (Managing differentiation and Productivity)

بشكل عام تقع جميع المنظمات المنتجة تحت ضغط كبير لزيادة انتاجها حيث ان العمل في المنظمات المنتجة يتصف بالتعقيد وبالتالي فإن التكاليف تتصاعد بسبب الخصائص المميزة للمنتجات. ومن اجل تحسين انتاجية المنتجات فإن امام ادارة المنظمة تقدم ستة طرق يمكن من خلالها تحقيق هذا الهدف:

- ١- جعل مقدمي المنتجات يعملون بجهد ومثابرة اكبر
- ٢- استغلال وقت العمل وذلك من خلال تقليل الوقت الضائع

- ٣- زيادة كمية المنتجات وانواعها مع الاحتفاظ بالتنوع العالية
- ٤- تصنيع المنتجات من خلال تقسيمها واستخدام معدات في انتاجها
- ٥- تقديم منتجات ذات تأثير اكبر
- ٦- إعطاء محفزات للزبون في انتاج الخدمة.

### « ثالثاً: الجودة والتميز وعلاقات الزبون

نتيجة لتزايد حدة المنافسة والتي تشهدها القطاعات الصناعية بمختلف اتجاهاتها، الامر الذي يتطلب من منظمات الخدمة ان تطلع بمهام اساية لا بد من مواجهتها بشكل علمي وعلمي من وضع التصورات الاستراتيجية في الكيفية التي يتم معالجتها بالشكل الصحيح. ان هذه المهام الاساسية هي (الصميدعي، ردينة ٢٠٠٥):

▪ ادارة الجودة

▪ ادارة التميز

▪ ادارة الانتاجية

#### أ- الاختلافات الاساسية بين الجودة والتميز في تقديم المنتجات

عالم اليوم عالم يتعاقب فيه تقديم المنتجات على شتى انواعها، فإن الجودة هي مفتاح الدخول الى السوق وجلب الزبائن في حين ان التميز هو ثمن النجاح، فالسوق الحالي المعاصر يتطلب المزيد من المنتجات (سلع وخدمات) التي تقدم للزبائن بمستوى متميز ويتمشى مع توقعات هؤلاء الزبائن. لذلك يتحرك مسؤولي المنظمات الى ما وراء الجودة الا وهو التميز، ويتبارى هؤلاء المسؤولين في طموحاتهم في مجال تقديم افضل المنتجات وما يتناسب مع الدعوى المقطوعة للزبائن وبشكل يفوق توقعاتهم. (الصميدعي، ردينة ٢٠١٠)

وعليه فإن التميز اصبح العامل المهم في التفريق بين الاداء الاعتيادي والاداء العالي للمنظمات وكذلك كسب الزبائن واستمرار التعامل معها الذي يؤسس لبناء علاقة وثيقة مع هؤلاء الزبائن.

مما لا شك فيه ان الجودة والتميز مترابطة بشكل دقيق، فكما ان التسويق يتحسن بالمبيعات ويوسع افق المحاسبة بالمالية، فإن المنافع التي يحصل عليها الزبون ترتقي من خلال الربط بين الجودة والتميز، ان كل من الجودة والتميز يرتبطان في مجال الوفاء باحتياجات الزبائن ويتمثل كل منهما مجالات عديدة منها (الصميدعي، ردينة، ٢٠٠٥):

- ١- الاضغاء الى الزبائن ومعالجة شكاوهم
  - ٢- المحافظة على مناخ من العلاقات الجيدة والطيبة مع الزبائن.
  - ٣- كسب رد الزبائن ومحاولة اقامة علاقات طيبة معهم.
  - ٤- الاتصال والتواصل مع الزبائن باستمرار.
- إن الطريقة التي تواجه كل من الجودة والتميز هي من خلال التفاعل بين المنظمة والزبون ويمكن تقليل فجوة الخدمة من خلال الايفاء بالوعود المقطوعة للزبون من خلال تصميم وتنفيذ المنتجات بشكل متكرر.
- إذن التركيز هنا هو على العملية التي يتم فيها ارضاء الزبون الذي ينعكس على بناء علاقة وثيقة معه وذلك من خلال:
- ١- تقليل الوقت المستغرق بين طلب المنتج وتنفيذه.
  - ٢- تبسيط عملية عرض المنتج.
  - ٣- تلافي العوامل التي تؤدي الى الازعاج في اداء المنتج.
  - ٤- خلق مناخ يمكن فيه تحقيق التحسن المتواصل في اداء المنتج.
  - ٥- ضمان وجود العاملين في المنظمة الذين يتفاعلون مع الزبون بشكل جيد ويتمتعون معهم بعلاقة طيبة.
  - ٦- التركيز على تميز منتجات المنظمة لانها تمثل عامل جذب للزبائن وتؤثر على المكانة الذهنية لهذه المنتجات وثم بناء علاقة مع المنظمة.



## ب - مفاتيح الجودة والتميز وعلاقات الزبون

تتضمن مفاتيح الجودة في عرض وتقديم المنتجات بموجب المواصفات والمعايير اللازمة، اما التميز فيخاطب رضى الزبون من خلال التفاعل معهم وجهاً لوجه، مع التطلع الى الطرق والوسائل التي تجعل الزبون يشعر بالخصوصية في حصوله على المنتج. اذ يخلق هذا الشعور الخاص لدى الزبون من خلال:

- ١ - الاثارة المستمرة والتصرفات الطيبة اثناء تقديم المنتج التي لا يقلده المنافسون والاهتمام بالتفاصيل المرافقة للمنتج.
- ٢ - تعديل مستوى المنتجات بالاستفادة من المؤشرات المستقاة من ردود فعل الزبائن.
- ٣ - ادخال البهجة في نفس الزبون بما يفوق توقعاته من المنظمة. وهذا يعني ضرورة الاصغاء له والابداع في المنتج وتحقيق التفاعل بين الموظفين او العاملين والزبائن فهو يؤكد على زيادة ارتياح الزبون من المنتج وما يحيط به وجعله اسهل واكثر تنافساً وخصوصية، اي ان التميز يقوم على الاثارة والعلاقات الطيبة والثقة المتبادلة، ان هذه المقومات تشكل أركان التميز وبالتالي العلاقات الطويلة والمستمرة بين المنظمة والزبائن.

## ج- تأثير الجودة والتميز على اداء المنظمات لعلاقة الزبون:

يتفاوت تأثير كل من الجودة والتميز على اداء المنظمة المنتجة ويمكن حصر هذا التأثير على الاساسية التالية:

### ١- التكاليف:

يعتمد مدخل الجودة على تخفيض التكاليف من خلال التدقيق بين الاوقات المتاحة لدى العاملين داخل المنظمة والاحتياجات المتوقعة للزبائن ثم تبسيط او اتمتته العمل وتقليل الاخطاء، اما مدخل التميز فنادرأ ما يقلل التكاليف لان غالبا ما يشكل بحد ذاته تكاليف مضافة على المنظمة المنتجة تستعاد من خلال الحصة الاكبر في السوق.



## ٢- التمايز في السوق:

يؤكد مفهوم الجودة على الحاجة ان تكون المنظمة المنتجة افضل من المنظمات الخدمية الاخرى المنافسة في مجال الدقة والراحة والتوقيت الدقيق واللباقة، فالتميز يؤكد على تمايز المنظمة المنتجة من خلال جعل الزبون يشعر بانه يتعامل بخصوصية مع المنظمة الخدمية.

## ٣- تدريب العاملين لرفع مستوى المنتجات:

تحدد الجودة معايير يقاس بها عرض تقديم المنتجات فعلاً اذ يتعلم العاملون ضرورة اداء واجباتهم واستخدام الاساليب المناسبة والمحددة لضمان الوصول للمعايير الاعلى للمنتجات وبدون حصول الازعاج. اما التميز فيجعل الموظف مسؤولاً عن ارضاء الزبون باقصى ما يستطيع كما يتطلب من الموظف في استخدام المنطق في تخطي بعض الاجراءات التي تقف بوجه تحقيق هذه الاهداف.

## ٤- الاهتمام بملاحظات الزبون من خلال ادخال التحسينات:

نتيجة لتنوع المنتجات واشتداد المنافسة وتطور اذواق الزبائن من المنتجات، فإن ادارة المنظمة المنتجة تسعى جاهدة الى التعرف الى ردود افعالهم تجاه المنتجات المقدمة وذلك من خلال القيام بإجراء البحوث والدراسات والتعرف على ارائهم والاخذ بالملاحظات التي يبدونها بهدف تحسين المنتجات المقدمة وتلبية حاجات ورغبات الزبائن لتحقيق التميز المطلوب.

## « رابعاً: المكانة الذهنية للمنتجات *Products Positioning* »

تلعب الصورة الذهنية وتحديد مكانة المنتج دوراً أساسياً في تقييم الزبون للمنتجات المقدمة والمنظمة، وذلك لان تحديد المكانة الذهنية وموقع المنتج في ذهن الزبون تعتبر من احد الاسس المهمة لتقييم الزبائن لهذا المنتج او الخدمة وبالتالي رضاه وولائه الذي ينعكس على علاقته مع المنظمة ومنتجاتها. والمنظمة المقدمة لها على حد سواء. إن عملية تحديد المكانة الذهنية للمنتج لا يمكن ان تتم الا من خلال ما يلي:

- ١- تحديد السوق المستهدف.
- ٢- طبيعة الزبائن.
- ٣- موقع المنتجات المقدمة قياسياً بمنتجات المنافسين.
- ٤- بيعة المنافسة وقوتها.

إن تحديد المكانة الذهنية للمنتجات (سلع وخدمات) في عقلية الزبون لا يمكن فصلها عن مستوى توقعاته. إن التفاعل ما بين هذين المستويين يؤدي حتماً لتحديد مستوى الاشباع والرضا وبالتالي ينعكس ذلك على الصورة الذهنية عن مستوى جودة المنتج او الخدمة وعن المنظمة المقدمة لها.

#### أ- مفهوم تحديد المكانة الذهنية *Services Positioning Concept*

نظراً لثزايد أهمية تحديد المكانة الذهنية للمعرفة، فإن الكثير من الباحثين قد تناولوا هذا الموضوع:

- يجد الازهري (١٩٩٨) ان المكانة الذهنية تمثل عملية تصميم المنتج ومزيجة التسويقي من اجل ايجاد موقعاً ملائماً في ذهن المستهلك.
- اما (Payne, 1995) فيشير الى تحديد الموقع او المكانة الذهنية ويمثل تشخيص وتطوير وإيصال ميزة تفاضلية والتي تجعل المنتجات الخدمية للمنظمة متفوقة ومتميزة عن المنتجات الخدمية لمنافسيها في ذهن الزبائن المستخدمين
- أما (Stone, 1995) فإنه يعرف المكانة الذهنية بأنها تمثل السيطرة على إدراك الزبائن من اجل دفعهم لشراء المنتجات الخدمية للمنظمة.
- في حين يشير (Marie, 2002) بأن تحديد المكانة الذهنية للمنتج له تأثير مباشر على سلوك الزبون وتقييمه للمنظمة المقدمة لهذا المنتج وبالتالي تفضيله للتعامل معها واستمرار هذا التعامل الذي يعتبر ذات أهمية في اقامة علاقات مع الزبون واستمرارها.

■ أما (Moulin, 2006) فإنه يعتبر تحديد المكانة الذهنية تمثل تلك العملية التي يتم إعادة تخطيط وتنظيم مركز التسوق الذي يعتبر من العوامل المهمة في الوقت الحاضر لجذب الانتباه والتأثير على إدراك الفرد وسلوكه، لأن تمييز مركز التسوق يؤثر على الصورة الذهنية ويحسنها مقارنة بالمنافسين وبالأذي يزيد من ولاء الزبون. ويضيف بأن سلوك التسوق يستند على عدة عمليات:

الشكل (٥-٢) سلوك التسوق



المراجع: اعداد المؤلفين

ان تحديد المكانة الذهنية تختلف باختلاف الزبائن وبإختلاف العوامل المؤثرة عليها وبإختلاف السوق المنافسة والسوق.

لذلك تسعى المنظمات الى استخدام الوسائل الاعلامية المتاحة وتوجيه الانشطة التسويقية من اجل تكوين مكانة ذهنية ملائمة للمنظمة عند الزبائن، لأن هذه المكانة تتكون من خلال استقبال الزبائن للمعلومات من خلال الحواس الخمسة وان هذه المكانة الذهنية تلعب دوراً مهماً اساسياً في تجزئة سوق الزبائن واستهدافهم وبالتالي رضائهم وولائهم للمنظمة او المنتج والذي يعكس على علاقتهم مع المنظمة.

#### ب- المكانة الذهنية وتجزئة السوق Positioning and Market Segmentation:

ان تحديد المكانة الذهنية لايجاد موقع المنتج في ذهنية الزبون له علاقة قوية بتجزئة الاسواق، بهذا الصدد يشير (Stone, 1995) بان هناك علاقة ارتباط قوية بين تحديد المكانة الذهنية لدى الزبائن وتجزئة الاسواق وتحديد القطاع او القطاعات المستهدفة فيه، وثم تحديد تميز المنظمة والمنتجات التي تقدمها.

ان هذا الاتجاه يتفق مع (Karen, 1998) حيث ركز في موضوع تحديد المكانة الذهنية على مسألة تجزئة السوق، حيث أشار الى انه هناك ثلاثة قرارات للتجزئة وفقاً للمزيج التسويقي المراد تنفيذه:

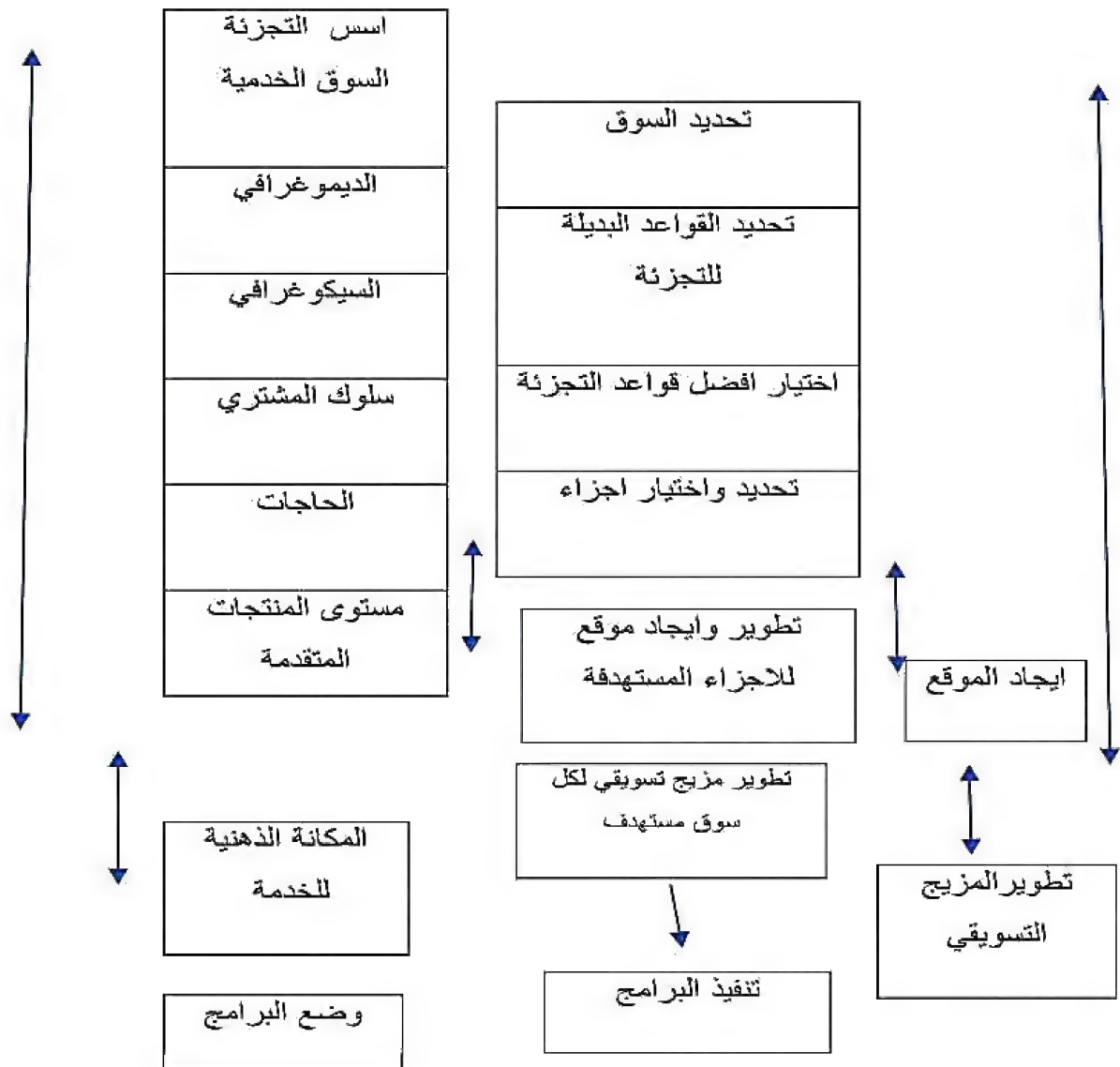
- التسويق الواسع *Mass Market*
  - التركيز (قطاعات معينة) *Concentration*
  - التجزئة المتعددة (*multi Segmentation*)
- إلا انه اعتمد على خمسة اساليب لتقسيم سوق الخدمات هي:

- الاساس الديموغرافي
- الاساس السيكولوجرافي
- سلوك المشتري
- الحاجات والاعتقادات
- مستوى الخدمة المقدمة

إن العلاقة ما بين المكانة الذهنية للمنتج وتجزئة سوق المنتجات ذات أهمية بالغة لأن المنظمة تستطيع ان توجه جهودها لاستهداف القطاعات السوقية بمنتجات تتلائم وتتوافق مع حاجاتهم وفقاً لقطاعاتهم، وهذا يساهم في خلق الرضا وثم الولاء اللذان هم اساسيان في اقامة علاقات قوية وجيدة مع الزبائن.

ويمكن توضيح ما تقدم بالشكل التالي:

الشكل (٥-٣) المكافئة الذهنية



المرجع: الصميدعي، ودينه ٢٠١٤



### ج- العوامل المؤثرة في تحديد المكانة الذهنية للمنتجات

العديد من العوامل التي تؤثر على عملية تحديد المكانة الذهنية وذلك لان تقديم المنتجات (سلع وخدمات) ذات طابع غير ملموس وملموس في أن واحد. إن إيجاد الموقع الصحيح والناجح للمنتج يجعل من السهل على الزبون ان يلمس مدى اختلاف المنتجات المقدمة للمنظمة (A) عن المنظمة (B) وهذا لا يتم الا من خلال تمييز تلك المنتجات من خلال اعطائهم خاصية معينة او مجموعة من الخصائص تكون مهمة وحاسمة في قرار شراء الزبون للمنتج.

إن عملية إيجاد الموقع الذهني او تحديد مكانة المنتج الذهنية مرتبطة بالموقع الذهني الذي يملك الزبون عن المنتج او الخدمة الذي يحتله المنتج بالنسبة لموقع المنتجات المنافسة في عقل الزبون. كما ان وجود عدد من المنتجات المتميزة والفريدة يجعل إيجاد الموقع عملية لها اهمية خاصة، الامر الذي يتطلب الكثير من الجهود الترويجية، وبما ان تكوين المكانة الذهنية للمنتج لدى الزبائن يعتمد بشكل اساسي على مستوى الادراك لدى الافراد والتعلم والخبرة السابقة. فإن للمعلومات عن طريق حاسة السمع والبصر حيث يقوم جهاز الادراك بتصفية وتنقية واختيار المعلومات المناسبة ثم مقارنتها مع ما هو موجود من معلومات وتجارب سابقة ومن ثم تكوين الصورة الذهنية الشخصية المناسبة تجاه المنظمات ومنتجاتها.

### د- اسس تحديد المكانة الذهنية للمنتجات

ان نجاح المنظمة في تطوير وتمييز منتجاتها مرهون بتحديد مكانتها في السوق والصمود بوجه المنافسة، وهذا لا يمكن ان يحصل دون خلق صورة ايجابية للمنظمة ومنتجاتها في ذهن الزبائن وهذا اساسي في خلق الرضا والولاء لديهم، وهناك عدة مبادئ تنظم تحديد المكانة الذهنية للمنظمة وخدماتها:

#### ▪ المبدء الاول

وهو يمثل اتجاهات ادارة المنظمة نحو تحديد مكانتها الذهنية، كما ترغب، ومهما واجهت من مشاكل وصعوبات وكذلك من جهود اضافية. لذلك فإن الادارة تسعى لتحديد مكانتها

كما تتطلع هي، فإذا لم تستطع ذلك فإن الزبائن انفسهم سوف يحددون صورة المكانة الذهنية كما يرونها هم عن المنظمة ومنتجاتها، فإذا ما تم ذلك فإن ادارة المنظمة تواجه صعوبات لتغير هذه الصورة لاحقاً وخاصة اذا كانت هذه الصورة غير متوافقة في اتجاهات وتطلعات الإدارة. لذلك فإن على ادارة المنظمة ان تختار النشاط الاعلاني سواء الوسائل التقليدية او الالكترونية كوسيلة مهمة لا يصال ما تريد من معلومات للزبائن، بالإضافة الى الاهتمام بنوعية الكوادر المتخصصين في تقديم الخدمة للزبائن والتركيز على كفاءة ادائهم وحسن تعاملهم وتقديم كافة التسهيلات والمساعدة التي تساعد على خلق صورة ذهنية ايجابية عن المنظمة ومنتجاتها. ان الاتصال والتواصل احد اسس إدارة علاقات الزبون والناجحة.

#### ▪ المبدأ الثاني

وفقاً لهذا الأساس فإن على المنظمة ان تحدد بدقة زبائنهم المستهدفين وفهم احتياجاتهم ورغباتهم بشكل عميق من خلال بناء قاعدة للمعلومات تتضمن:

طبيعة هؤلاء الزبائن، خصائصهم الديموغرافية والنفسية، المكانة الذهنية للمنظمة المنتجة في عقولهم، المكانة الذهنية للمنظمات المنافسة من وجهة نظرهم... ان هذه المعلومات مفيدة جدا في بناء المكانة الذهنية، وهذا يتم من خلال تحديد النقاط التي يجب التركيز عليها والتي تساعد في زرع مكانة ذهنية مناسبة. وان هذه قاعدة المعلومات ذات اهمية في كيفية اقامة علاقة قوية دائمة مع الزبائن.

#### ▪ المبدأ الثالث

يتطلب من المنظمة ان تقدم منتجات ذات مواصفات عالية الجودة ومتميزة، اذ تبقى عملية تحديد المكانة الذهنية المناسبة مرهون بمدى قدرة هذه المنظمة على تحديد المنتجات التي يحتاجها الزبائن ويرغبون بالحصول عليها.

فالمنتجات التي تحمل ميزة تنافسية للزبون اذا كانت تحقق حاجاته ورغباته وتتوافق مع توقعاته ويجدها في وقت حاجته اليها. في هذه الحالة فإن الزبائن سوف يقومون بإجراء

المقارنة ما بين كانوا يتوقعون الحصول عليه وفق الصورة الذهنية التي لديهم وبين ما حصلوا عليه فعلاً، فإذا كان هناك تقارب فإن الصورة الذهنية سوف تتعزز بالتجربة ولتصبح أكثر إيجابية، أما إذا كان ما حصل عليه فعلاً غير مطابق لتوقعاته فإن الصورة الذهنية سوف تتغير وقد تكون صورة سلبية تجاه المنظمة ومنتجاتها.

#### ▪ المبدأ الرابع

تأكيد المنظمة على تميزها عن المنافسين في تقديم منتجاتها، إن السبب الرئيسي الذي يجعل الزبائن المستهدفين يشترطون منتجات المنظمة بدلاً من منتجات المنافسين هو قدرة المنظمة على أن تكون منفردة ومتميزة عن المنافسين في السوق سواء كان هذا الاختلاف ملموساً أو معنوياً.

#### « خامساً: نموذج توقعات مستهلك او زبون للمنتجات

##### *Expectation A model Of Customer Products*

أن ما يتوقع أن يحصل الزبون على منافع من خلال الاستفادة من المنتجات المعروضة، وأن هذا التوقع يعزز من خلال التجارب والخبرة، مستوى الإدراك، بالإضافة إلى المكانة الذهنية للمنتج والمنظمة المقدمة له في ذهن هذا الزبون، أن النموذج يتكون من ثلاثة عناصر هي:

#### أ- عناصر توقع الزبون *Customer Predicted Elements*

إن توقع الزبون يمكن أن يتكون من خلال تأثير العديد من العناصر:

- ١- الرغبة في المنتج
- ٢- ملائمة المنتج
- ٣- الفائدة المتوقعة من المنتج
- ٤- الفرق بين الرغبة ومستوى ملائمة المنتج المرغوب

إن الزبون يفتش على مستوى من الجودة الملائم للمنتجات المرغوبة، إن المنتجات المرغوبة تمثل المنتجات التي يتمنى أو يتوقع الحصول عليها الزبون، وترتبط بمستوى المنتجات المقدمة، أي إن مستوى المنتجات تمثل مجموعة من الزبائن اللذين يعتقدون بأنهم يمكن أن يحصلوا على هذه المنتجات ضمن سياق حاجاتهم الشخصية.

على كل حال فإن أكثر الزبائن واقعيون ويفهموا بأن المنظمات لا تستطيع تسليم مستوى منتجاتها مثلما يفضلون بشكل دائم، لذلك عندهم أيضاً مستوى معين من التوقعات وجودة خدمة كافية، والذي يعرف أو يعبر عنه على أنه المستوى الأدنى للمنتجات المقدمة للزبون الذي سيقبل به ولا يولد حالة عدم الرضا، في هذه الحالة فإن الزبون سوف ينظر لمجهزي المنتجات المنافسين الذي يتوقع منهم مستويات توقع المنتجات المطلوبة والكافية والذي ينعكس على مستوى إدراكه وثم مستوى توقعاته لما لدى المنافسين من مستوى جودة أعلى... إن من العوامل التي تؤثر على توقع الزبون بالنسبة لمجهزين المنافسين:

- ١- الوعود الواضحة
- ٢- كلمة الفم المنقولة
- ٣- طريقة التعامل في نقاط البيع
- ٤- أسلوب تقديم المنتجات للسوق
- ٥- مستوى الاداء المقدم
- ٦- تجربة سابقة للزبون مع المنظمة
- ٧- المكانة الذهنية (الصورة) عن المنظمة ومستوى جودة منتجاتها

#### ب - توقع المنتج Predicting product

إن المنتجات المتوقعة تؤثر مباشرة على مستوى كفاية هذه المنتجات وقياسيتها، وإن المستوى الكافي سيكون عالي إذا كان مستوى المنتجات المتوقعة وهذا ينعكس بلا شك على مستوى الاشباع والرضا لديه. إن الزبون يفكر ويتأمل أن يستلم مستوى معين من جودة المنتج بشكل يساوي أو أعلى من ما هو متوقع الحصول عليه. إن توقعات الافراد لمستوى جودة المنتج ليست واحدة بل انها تخضع لكثير من العوامل ومنها:

- ١ - الخبرة والتجربة السابقة.
- ٢ - المستوى الثقافي والتعليمي.
- ٣ - الوظيفة والدخل.
- ٤ - عوامل شخصية ونفسية.
- ٥ - السمعة والمكانة الذهنية للمنظمة ومستوى جودة منتجاتها.
- ٦ - مستوى التفاعل بين المنظمة والزبون.
- ٧ - الاتجاه الاستراتيجي للمنظمة المنتجة بالنسبة لمستوى الجودة لخدماتها.
- ٨ - اسعار المنتجات المقدمة وعلاقتها بالجودة.

### ج- منطقة التحمل *Zone of Tolerance*

يطلق على المدى الذي يمثل مستوى الاختلاف في جودة المنتج التي يتوقع الزبائن الحصول عليها وما يحصلون عليه فعلاً، ولكن لا يؤثر على مستوى الاشباع المتحقق للزبائن من المنتج ب (منطقة السماح) عند هذه النقطة، فإن الزبون لا يحاسب على الاختلاف بين مستوى الجودة الفعلية المتوقعة، ولا تجعله غير راضي عن مستوى جودة المنتج، للتوضيح في مجال الخدمات نشير الى ان مستوى تقديم الخدمات ليس ثابتاً، ومن الصعب ان يقدم العاملون في المنظمات نفس المستوى من الخدمة، كل ساعة او كل يوم، وانما يوجد اختلافات في هذا المستوى لاسباب متعددة، أسباب نفسية لمقدم الخدمة، ضغط العمل، كثرة الاعباء، عدم الانسجام، الحالة الحية والاجتماعية، مزاج الزبون ونفسيته....الخ.

إن اداء العاملين في نقاط البيع الذي يهبط الى اقل من المستوى الكافي لتقديم المنتج الذي يشبع حاجة الزبون سوف يؤدي الى شعور الزبون بالاحباط وعدم الرضا وبالتالي سيؤثر ذلك على سلوكه المستقبلي اتجاه المنتج بشكل سلبي، وبالتالي يعكس صورة غير ايجابية عن المنظمة وخدماتها. على العكس عندما يقدم المنتج للزبون بمستوى جودة اكبر مما كان يتوقع فإن هذا سوف يفاجئ الزبون ويخلق نوعاً من البهجة وبالتالي يكون صورة ايجابية عن المنظمة ومنتجاتها ويحقق الرضا له والذي يساعد على تكرار الشراء وبالتالي الولاء.



كذلك يمكن النظر الى منطقة التحمل من خلال الزبائن الذين لا يعطون اهتماماً كبيراً لتطوير او تعديل المنتج ومستوى الاداء، ان الزبائن سيكون لديهم رد فعل ايجابي او سلبي عندما تكون جودة المنتج خارج ما يتوقعون، ان منطقة التحمل او السماح قد ترتبط بعوامل عديدة منها:

- ١ - اسعار المنتجات للمنظمة والمنافسين.

- ٢ - مستوى جودة المنتجات المقدمة للمنظمة والمنافسين.

- ٣ - المكانة الذهنية للمنتجات والمنظمة المقدمة لها.

- ٤ - مستوى التوقعات لدى الزبائن.

- ٥ - مستوى الادراكات لدى الزبائن.

- ٦ - مستوى اداء المنظمة وطريقة التعامل مع الزبون.

- ٧ - مستوى تفاعل المنظمة ونقاط البيع لها.

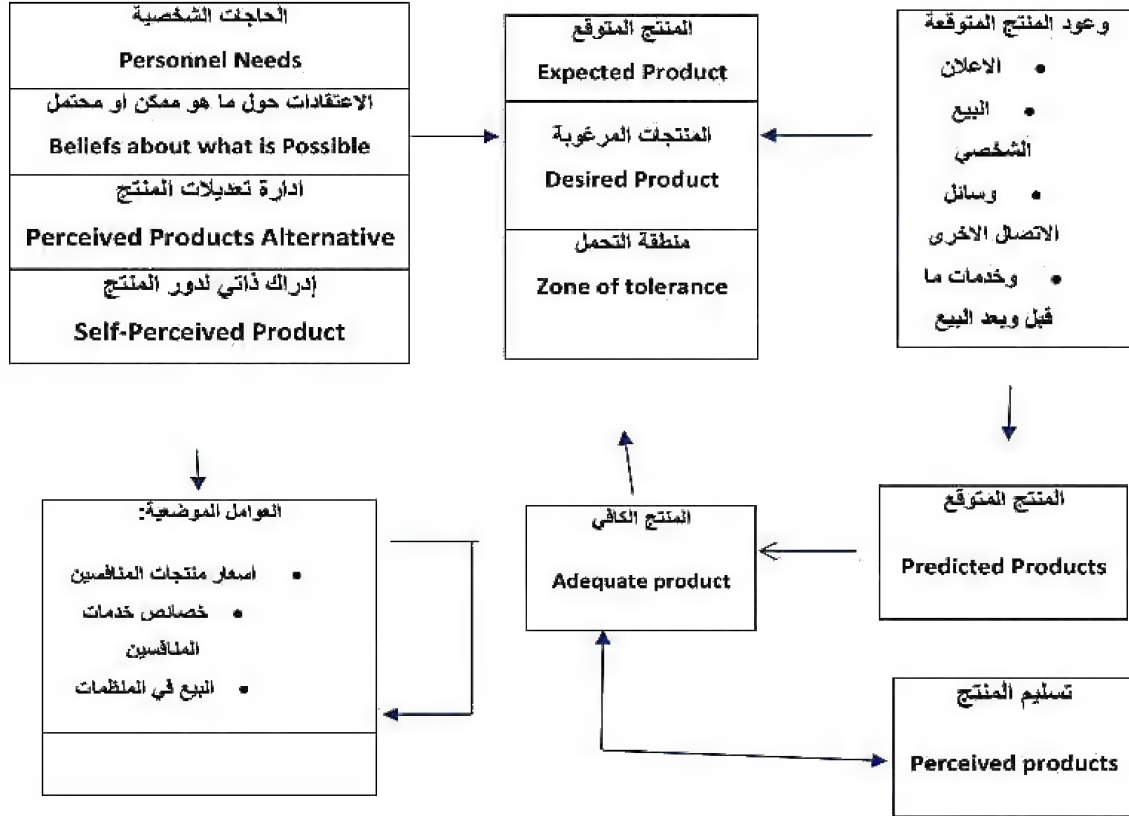
- ٨ - التسهيلات والمساعدات التي تقدمها المنظمة.

فإذا كانت اسعار وجودة وخصائص المنتجات المنافسة اكثر ملائمة، فإن الزبائن يجدون بأن منطقة السماح لهم غير مقبولة لأنها سوف لن تحقق لهم الاشباع المطلوب والزبائن سوف يشعرون بأنهم وان قبلوا بها سوف يخسرون الكثير من المنافع مما يدفعهم الى تغيير سلوك الشراء باتجاه المنتجات المنافسة.

ان تجاوز منطقة السماح بالاتجاه السلبي سوف يؤثر بشكل مباشر على تكوين الصورة الذهنية للزبون عن المنتج مما يولد لديه سلوك مستقبلي رافض لهذا المنتج، ان حصول الزبون على المعلومات عن المنتج من خلال الانثشة الترويجية والمعلومات التي يحصل عليها عن البيئة المحيطة سوف تساهم في خلق صورة ذهنية عن المنتج وتحديد ما يتوقع ان يحصل عليه ولكن عندما يتفاجئ بجودة المنتج المقدم وعدم مطابقتها لما كان يتوقع، وان الفرق كبير فإن

الصورة الذهنية للزبون سوف تتغير وتكون الصورة معاكسة لان هذه الفجوات سوف تؤثر بشكل مباشر على المنافع التي سوف يحصل عليها هذا الزبون (Dhaval, 2008)، ان عبور منطقة السماح سوف يقود الى ايجاد الفجوة مابين ما يتوقع الزبون الحصول عليه وبين ما يحصل عليه فعلاً (Couratier & Miquel, 2007).

## نموذج توقع الزبون



المراجع: (الصميدعي، ردينت، ٢٠١٠)

### « سادساً: دور الانترنت في تعزيز المكانة الذهنية

قيام الافراد بتبني المواقع الالكترونية عبر شبكة الانترنت لعب دوراً في التأثير على سلوكهم الشرائي وتكوين الصورة الذهنية عن المنتجات (سلع وخدمات). لقد اظهرت الدراسات بأن ارتباط العلاقة من خلال شبكة الانترنت مثلث ظاهرة اجتماعية مكنت من بناء استراتيجية تسويقية اكثر فهماً من خلال الاعتماد على الكلمة المنطوقة وادارة الحوار ما بين المشاركين على الشبكة، وتبادل المعلومات، وتقديم النصائح حول السلع والخدمات ساعد على تعزيز الميزة التنافسية للمنتجات المعلن عنها على الشبكة، وكذلك ساهم في بناء علاقة وثيقة ما بين الزبون والمنظمات المنتجة وعزز الولاء لها، واصبح الافراد يدافعون عن المنظمة ومنتجاتها المختلفة وكأنهم جزءا منها.

إن الاعلان على شبكة الانترنت اصبح المنافس الاكبر للاعلانات التقليدية من خلال التلفاز، والذي رفع من مستوى المنافسة هو التفاعل الكبير ما بين اعضاء الشبكة.

حيث اظهرت بأن هناك ١٢٪ من هم بين (١٩-٢٨) سنة انتقلوا من تفضيل الاعلان التلفزيوني الى الاعلانات عبر شبكة الانترنت.

وكذلك هم نفس الافراد الذين يتلقون الرسائل من الشبكة لهم دور تفاعل اكبر من خلال نقلهم لرسائل المنظمة والدفاع عنها ونشر اخبارها (Anderson, 2006).

واظهرت دراسة لكل من (Eisenberg B., & Eisenberg. J, 2006) ان:

١- ارتياد الزبائن وعلاقتهم من خلال شبكة الانترنت اصبحت ظاهرة اجتماعية مكنت المنظمات من بناء استراتيجية تسويقية اكثر فهماً لحاجات ورغبات الافراد.

٢- أهمية الكلمة المنقولة في التأثير على بناء صورة ذهنية لدى الافراد عن المنظمة ومنتجاتها

٣- ان الافراد يستخدمون شبكة الانترنت في اوقات الفراغ بكثرة وخاصة في اقامة علاقة مع الاخرين وتقديم المنتجات لهم وتعزيز المكانة الذهنية للمنظمة مما ساعد في رفع الميزة التنافسية

٤- اضافة الى اعلانات المنظمة على الشبكة فإن التفاعل ما بين اعضاء المنظمة ساهم في انجاح الشركة في التأثير على السلوك الشرائي ونجاح الانشطة التسويقية في تخصيص أهدافها.

٥- بدأت الشبكة تحتل تدريجياً مكان التلفاز في نشر الاعلانات الاكثر تأثيراً على سلوك الشراء.

٦- الانتشار الجغرافي الواسع للشبكة مكن المنظمات من الانتشار على مستوى السوق العالمية، وبناء صورة عن منتجاتها لدى الافراد على مستوى هذه الافراد.

٧- موقع المنظمة أصبح ليس فقط في عقل الزبون الذي يستلم الرسائل وإنما أصبح الزبون وسيلة لنشر الاخبار عن المنظمة والدفاع عنها.

٨- إن تأثير الافراد والحوار فيما بينهم، تقديم النصائح ابراز خصائص المنتجات (سلع او خدمات)، اظهر بانه له تأثير اكبر في تكوين صورة ذهنية جيدة تجاه المنتج (سلعة او خدمة)، تكوين موقف ملائم، ودفع الافرد نحو اتخاذ القرار من الرسائل التي تبث على التلفاز.

# **الفصل السادس**

**المفاهيم المرتبطة بإدارة علاقات الزبون**





## الفصل السادس

### المفاهيم المرتبطة بإدارة علاقات الزبون

العديد من المفاهيم الحديثة التي أفرزها الفكر التسويقي والتي تتعلق بكيفية معرفة الزبائن والاحتفاظ بهم واستثمار قيمتهم. إن مفهوم إدارة علاقات الزبون يرتبط بمفاهيم أخرى تمثل حجر أساساً لهذا المفهوم وكيفية فهمه وتطبيقه بشكل عملي بما يخدم المنظمة واهدافها التي تريد الوصول إليها ومنها خدمة الزبائن بما يخلق الرضا والولاء لهم في استمرارية التعامل مع المنظمة ومنتجاتها داخل الاسواق المختلفة، وفي هذا الفصل سيتم تناول ما يلي:

١ - إدارة دورة حياة الزبون.

٢ - إدارة محفظة الزبون الاستثمارية.

٣ - إدارة معرفة الزبون.

#### « أولاً: إدارة دورة حياة الزبائن *Managing Customers Life Cycle*

من المفاهيم الجديدة والحديثة في الوقت الحاضر في الفكر التسويقي الحديث والذي يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالأسلوب الذي تعتمد المنظمة، ومنها المنظمة المالية على وجه الخصوص، في إدارة العلاقة مع زبائنهم، إن فلسفة هذا المفهوم يركز الى ان المنظمة لا يمكن ان تنتظر نجاحها في جذب واستقطاب الفوز بالزبائن والحفاظ عليهم وفق إطار زمني والذي يتم من خلاله تتبع حركة الزبائن (الكسب والخسارة) وفقاً لنموذج (*stochastic model*) لمعرفة المؤشرات العامة للعلاقة التي تربطهم بالمنظمة. إن مثل هذه النظرة لا تحقق الأبعاد الحقيقية لإدارة علاقة الزبون لأنها نظرة قصيرة المدى وأحادية الجانب وغير مستوعبة لمتطلبات الإدارة الفعالة والكفؤة لعلاقة مع الزبون وعلى الرغم من أهميتها. إن النظرة العلمية والدقيقة والملمية لمتطلبات إدارة علاقة الزبون يجب ان تكون من وجهة نظر فلسفية

مرحلية تبنى على أساس تتبع المراحل التي يمر بها الزبائن مع علاقتهم مع المنظمة بهدف اختيار المحفظة التي تتضمن مجموعة من الزبائن الذين يحققون أفضل المكاسب أو الإيرادات على الأمدين القصير والطويل. أن دورة حياة الزبائن تمثل الإطار الذي يمكن من خلاله تصور العلاقة الجدلية التي يجب أن تكون بين إدارة المنظمة وزبائنهم.

### مراحل دورة حياة الزبون:

وتتكون هذه الدورة من أربعة مراحل وهي: (الصميدعي، ردينة ٢٠١٠):

#### المرحلة الاولى: جذب الزبون (الفوز بالزبون *Winning the Customer*)

إن جذب الزبائن واستقطابهم للتعامل بمنتجات المنظمة ومن خلال إقناع الزبون للعودة من جديد (تكرار الشراء) واستخدام منتجات المنظمة وخدماتها. في الوقت الحاضر تستخدم الكثير من المنظمات أدوات محددة لتطوير روابط أقوى مع الزبائن من خلال برامج التسويق المتكرر (*Frequency Marketing Program*). (كوتلر وارمسترونج ٢٠٠٧) وان هذا البرنامج يتم فيه مكافأة الزبائن الذين يتكرر شراؤهم او يشتروا بكميات كبيرة، فمثلاً تقدم الخطوط الجوية برامج المسافرين المتكرر، وتقدم محلات السوبر ماركت خصومات "لزبائنهم المهمين جداً" وتقدم البنوك كرت ضمان او تسهيلات لفتح الاعتمادات لزبائنهم المهمين. في حين تراعي منظمات اخرى برامج نادي التسويق (*Club Marketing Programs*) التي تقدم عدد من الخصومات لزبائنهم.

تصل المنظمة الى هذه المرحلة بعد انفاق الكثير من المبالغ وكذلك الجهود التسويقية الكبيرة من اجل إضافة الزبون الى محفظتها الحالية. وفي هذه المرحلة تنظر المنظمات الى هؤلاء الزبائن من خلال الدور الذي سيمارسه في تحقيق الأهداف البيعية والتأثير على الاستراتيجيات التسويقية في مجال المنتجات المختلفة (سلع وخدمات) والترويج. ضمن هذه المرحلة لا تتوقع المنظمة في تحقيق أرباح عالية مقارنة بما أنفق من مبالغ، من ناحية أخرى فإن هذه المرحلة تعكس وبشكل صريح مدى نجاح الاستراتيجيات التسويقية المعتمدة في جذب واستقطاب الزبائن.

### المرحلة الثانية: استثمار الزبائن *Customers investment*

تمثل هذه المرحلة بناء علاقات زبون والتي يمكن ذلك من خلال إضافة روابط هيكلية واجتماعية إضافة الى المنافع المالية فمثلاً في المصاريف يتم إضافة روابط الخط المفتوح الذي يساعد الزبائن على إدارة شؤونهم واموالهم وكشوفات الحسابات العائدة لهم. ضمن هذه المرحلة تسعى المنظمة بتوطيد العلاقة مع الزبون استناداً لقاعدة البيانات التي يتم جمع المعلومات الأساسية عن الزبائن والتي تساعد المنظمة المنتجة على اختيار الاستراتيجية المناسبة لجذب الزبائن وتوطيد العلاقة. إن هذه المرحلة تتصف بكونها المرحلة التي تبدأ بها المنظمة باسترجاع القسم الأعظم من استثماراتهما في المرحلة السابقة، وتحدد من خلال مدى الارباح التي يمكن تحقيقها من خلال انتاج قيمة الزبون (*Customers Value*) واستثمارها.

وتحاول المنظمة من خلال هذه العلاقة مع زبائنهما في محاولة إقناع الزبون بتوسيع تعاملاتهم في المنتجات والخدمات القائمة أو الجديدة التي تقدمها المنظمة لأسواقها المختلفة. إضافة لذلك تحدد هذه المرحلة دقة وصواب الاختيار الاستراتيجي المتعلق بإدارة العلاقة مع زبائنها ومدى ربحية هذا الاختيار، وكذلك بتحديد القرار الخاص بالبقاء على هذا الزبون وموقعه في محفظتها الاستثمارية باتجاه الاحتفاظ به.

### المرحلة الثالثة: الحفاظ على الزبائن *Keeping the Customer*

إن مسألة جذب الزبون والفوز به تمثل مشكلة توجه المنظمات بشكل عام، ولكن المشكلة الأكثر صعوبة وتعقيداً في كيفية الاحتفاظ به والتي تحتاج جهود أكبر من الحالة الأولى. إن الاحتفاظ بالزبائن المهمين تحتاج تلبية حاجاتهم وإشباعهم بشكل يحقق الرضا، حيث إن رضا الزبون (*Customer Satisfaction*) الذي يمثل المدى الذي يتفق عنده الأداء المدرك للمنتج أو الخدمة مع توقعات الزبون ويمكن أن تعبر عنها بالمعادلة التالية:

$$\text{رضا الزبون} = \text{الأداء المدرك (الفعلي)} - \text{الأداء المتوقع}.$$

فإذا كانت نتيجة هذه المعادلة موجبة فهذا يعني أن الاداء الفعلي يفوق الأداء المتوقع فعندها يحدث الرضا والعكس صحيح فيما اذا كانت النتيجة سلبية أي أن اداء المنتج لم يحقق ما كان يتوقع منه الزبون أو يطمح به. ان المنتجات في الوقت الحاضر تسعى الى تعظيم (Maximize) رضا الزبون باستخدام الكثير من الوسائل والبرامج والبرمجيات وذلك باستخدام مفهوم هندسة التسويق لما تتضمن من تقنيات متعددة ومتطورة ولكن ليس على حساب الإرباح. من الواضح بان رضا الزبون عاملاً حاسماً في خلق ولاء الزبون (Creating Customer Loyalty)، والذي بدوره يعتبر الاساس في الاحتفاظ به كزبون على المدى الطويل أو زبون مدى الحياة (Customer Lifetime).

إن مثل هذا الاحتفاظ لا يمكن ان يتم إلا من خلال إدراك المنظمة لقيمة الزبون مدى الحياة (Customer Lifetime Value) والذي يمثل قيمة التدفق الكامل لحجم التعاملات (المشتريات) التي يمكن ان يقوم بها هذا الزبون طوال فترة حياته. ووفق هذه المرحلة سيكون الزبون قد تحول الى استثمارات مربحة بالنسبة للمنظمة لذلك تحاول هذه المنظمة وضع الاستراتيجيات والبرامج اللازمة للحفاظ على زبائنها لأطول فترة زمنية ممكنة من خلال التنويع، المحافظة على مستوى الجودة فيما تقدمه لهم من أجل زيادة رضائهم وخلق البهجة في نفوسهم وفي الواقع هناك عدة عوامل تؤثر على قدرة المنظمة على الاحتفاظ بزبائنها ومن أهمها ما يلي:

١- حجم العلاقات التي استطاعت إقامتها مع الزبائن خلال المراحل السابقة ونجاحها في ادارة هذه العلاقة.

٢- قدرة المنظمة على فهم حاجات ورغبات وبالتالي سلوك وانماط الشراء وكذلك طرق التعامل. إن هذا الفهم والمعرفة لا بد ان يتحول الى واقع عملي يستطيع الزبون لمسه بشكل افضل من المنافسين.

٣- مستوى وحجم الرضا والولاء الذي استطاعت أن تخلقه في الفترات الماضية من خلال جهودها السابقة.



- ٤ - قدرة المنظمة على التطور، الإبداع والابتكار والتجديد في مواجهة تلك الاحتياجات للزبائن المتعددة من خلال تطوير مزيج منتجاتها وتقديم تلك المنتجات والخدمات ذات التكنولوجية والمتطورة.
- ٥ - مدى تمتع المنظمة بالمزايا التنافسية التي تتفوق بها على المنظمات الأخرى المنافسة والتي تخلق لها قاعدة تنافسية عريضة قادرة على إستقطاب الزبائن لمنتجاتها وخدماتها.
- ٦ - طبيعة الاسواق وهيكلتها وحجم المنافسة الموجودة ومدى تفوق المنظمة المنتجة بمنتجاتها عن المنافسين.

#### المرحلة الرابعة: تحول الزبائن *Customers Shifting*:

وفقاً لهذه المرحلة فإن الزبون يبدأ بالتحول أو الاستغناء عن استخدام منتجات المنظمة وهذا يعود لما يلي:

- ١ - عدم قدرة المنظمة من تلبية حاجات ورغبات الزبائن بسبب ضعف عرضها التسويقي مقارنة لما يعرضه المنافسون الذي قد يكون أكثر إقناع من وجه نظر هؤلاء الزبائن من خلال القيمة المدركة لهذه المنتجات، وهذا يعود لما يلي:
  - عدم قدرة منتجات المنظمة من خلق الرضا لدى الزبائن، والذي حتماً ينعكس على درجة الولاء الذي هو اساس الاحتفاظ بالزبائن وهذا يعود الى اسباب عدة منها:
  - ضعف القدرة التنافسية للمنظمة قياسياً بالمنظمات المنافسة.
  - عدم قدرة المنظمة على ادارة العلاقة مع زبائنها لأسباب تعود نوع الاستراتيجية المختارة والبرامج الخاصة بتنمية العلاقة مع الزبون، الذي حتماً ينعكس على الطرق والأساليب المتبعة بذلك:
  - عدم وجود رؤية استراتيجية واضحة لاهمية إدارة علاقة الزبون.
  - عدم الاهتمام من قبل العاملون لدى المنظمة بهذا الموضوع بسبب نقص الوعي الثقافي لموضوع علاقة الزبون.

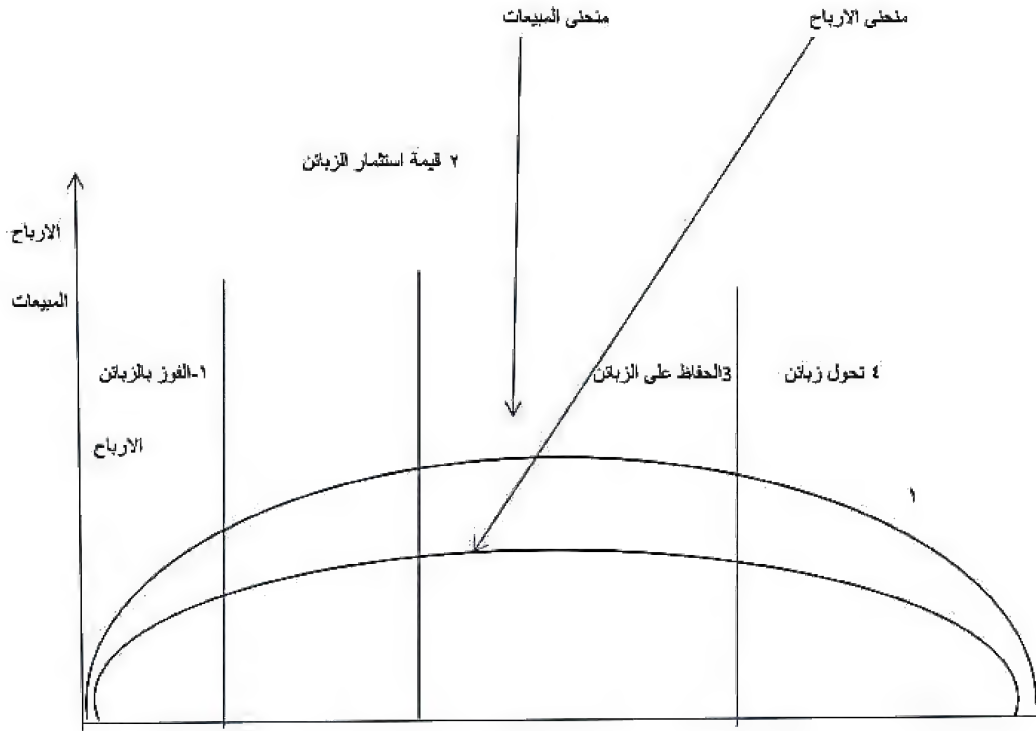
- عدم توفير الامكانيات المادية البشرية اللازمة لتنفيذ برامج إدارة علاقة الزبون.
- فشل المنظمة في التجدد والابتكار في تقديم المنتجات والخدمات المتطورة.
- ضعف التكنولوجيا الحديثة المستخدمة في تقديم المنتجات والخدمات.
- ضعف في المزيج التسويقي لمنتجات المنظمة
- عدم مواكبة التغيرات في الاسواق وخاصة المتعلقة بإحتياجات ورغبات الزبائن المتطورة أساساً.

٢- رغبة المنظمة في عدم الاحتفاظ بهؤلاء الزبائن ومحاولة التخلص منهم بسبب تحولهم الى استثمارات غير مربحة من وجه نظر هذه المنظمة أو انها تحاول جذب واستقطاب لزبائن جدد أكثر أهمية وقدرة على خلق الإيرادات وفي هذه الحالة تبدأ المنظمة المنتجة بالتخلي عن العديد من البرامج والاساليب والتي تستخدمها في جذب استقطاب بهدف تقليل الكلف وإخراج هذا الزبون من محفظتها الاستثمارية.

إن الشكل التالي يوضح مراحل دورة حياة الزبون والذي يتكون من بعدين هما:

- حجم المبيعات
- الأرباح المتوقعة

## الشكل رقم (٦-١) دورة حياة الزبون



Source (Noroozi & Others 2004 ,P.36))(Butt, 2004,P 120)

## « ثانياً: تحليل محفظة الزبائن الاستثمارية:

إن من المسائل المهمة قيام المنظمة بتحليل محفظة الزبائن الاستثمارية من خلال التقويم الدقيق لقيمة زبائن المنظمة. لذلك تقوم الكثير من المنظمات بإعتماد فلسفة إدارة العلاقة الاختيارية (*Selective relationship management*) وذلك باستخدام تحليل ربحية الزبون ذو الربحية المنخفضة او المعدومة، في حين يتم العمل على استهداف الزبائن ذو الربحية العالية من خلال برامج خاصة تتضمن مغريات كثيرة ومعاملة خاصة لهؤلاء الزبائن وكسب رضائهم وبالتالي ولائهم. إن هذا ما قامت به بعض المصارف فعلاً وواقعاً. لذلك فقد قامت صناعة المصارف في عملية تقويم لربحية الزبون، فبعد ما كانت هذه المصارف تعمل على استهداف شبكة واسعة من الزبائن ضمن مفهوم التسويق الواسع

(marketing mass) الذي بدأ ينحصر بسبب الاتجاهات الحديثة لفلسفة التسويق، الان تقوم هذه المصارف بعملية إعادة النظر في قواعد معلوماتها لتحديد الزبائن ذو الربحية بالنسبة لها واستبعاد الزبائن الخاسرين.

إن احتساب قيمة الزبون (Customer Value) التي تقوم المنظمات بشكل روتيني، فمثلاً في المجال المصرفي فإنه يعتمد على عدة عوامل من أهمها: (الصميدعي، الجيوسي، ٢٠٠٩):

- متوسط موازنة الحساب للزبون
- نشاط وحركة حساب الزبون
- استخدام الخدمات المصرفية الاخرى
- عدد الزيارات التي يقوم بها الزبون لفرعه

في محاولة لبعض المصارف انتهاج هذا الاتجاه عن طريق بعض الاجراءات، فمثلاً عندما فرض مصرف شيكاغو *First Chicago Bank* رسم صراف قدره ثلاثة دولارات في سنة (١٩٩٥) للذين تكون حساباتهم غير مربحة بل خسارة. إن هذا الإجراء أدى الى قيام (٣٠) زبون بغلق حساباتهم ونسبة (٣٪) من عملاء هذا المصرف، على الرغم من هذا الرقم الكبير نوعاً إلا ان الكثير من العملاء اصبحوا اكثر مربحين من خلال زيارة في موازنات حساباتهم بدرجة تجعلهم غير مشمولين بهذا الرسم، وبالتتبع فإن هذا الإجراء أدى الى تحسين ربحية قاعدة زبائن هذا المصرف (Michal and Fred, 2004, P 1-27).

#### أ- بناء العلاقات الصحيحة؛

إن بناء العلاقات الصحيحة مع الزبائن لا بد ان تستند لمسألة الاختيار الصحيح لهؤلاء الزبائن. لذلك فإن أي منظمة ومنها المنظمة المالية ان تنظر لهذه المسألة من زاوية لكون هؤلاء الزبائن عبارة عن اصول لا بد ان تدار وتعظم من هذا المنطلق وتسعى المنظمات الى القيام به. إن هذا الاتجاه يحتاج التحليل والتحديد الدقيق لأنواع زبائن المنظمة وهذا لا يتم إلا من خلال الإجابة على عدة أسئلة هي:

- هل ان جميع الزبائن يمثلون استثماراً جيداً؟
  - هل أن جميع الزبائن ذوي الولاء للمنظمة يكونون مربحين؟
  - اي من الزبائن يجب ان تستحوذهم المنظمة وتحافظ عليهم؟
  - ما نسبة الزبائن الموالين المربحين قياسياً بالحجم الكلي للزبائن. وكذلك قياساً بجميع الزبائن ذوي الولاء؟
  - هل أن جميع الزبائن ذو الولاء هم من الزبائن الكبار؟
  - هل أن جميع الزبائن الصغار ذوي الولاء هم زبائن لا يحققون ربحاً للمنظمة، ما نسبة المربحين منهم؟
- إن الاجابة على هذه التساؤلات يمكن ان يعطي للمنظمة اساساً للاختيار الصحيح ولكن الاتجاه العام كما أشار اليه (Ravi and Rashi, 2003, p.86) هو الاحتفاظ بالكبار ذو الربحية الجيدة ويضاف اليهم الزبائن الصغار اذا كان هؤلاء مربحين ايضاً.
- على ضوء ذلك فإنه بالامكان بناء علاقات صحيحة مع الزبائن.

#### ب- مصفوفة محفظة الزبائن:

إن مصفوفة محفظة الزبائن، والتي يطلق عليها مصفوفة الربحية / الولاء تتكون من بعدين اساسيين هما:

▪ ربحية الزبون: وتشمل

- ربحية عالية

- ربحية منخفضة

▪ درجة الولاء: وتشمل:

- ولاء عالي

- ولاء منخفض

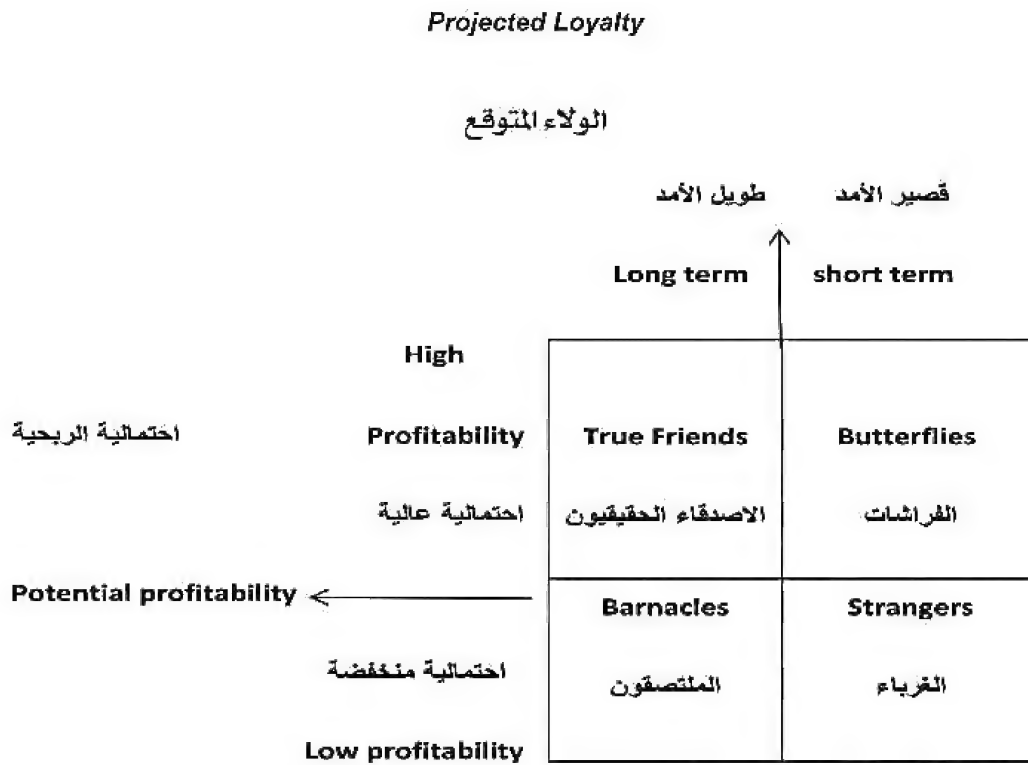


حيث تقوم المنظمة بتقسيم زبائنهم وفقاً لهذين البعدين وبالتالي سوف يصنف الزبائن الى اربعة مجموعات للعلاقة طبقاً للربحية المحتملة وولائهم المتوقع (Werner&Kumar2002) حيث ان كل مجموعة من هذه المجاميع تحتاج الى استراتيجية خاصة لادارة العلاقة المختلفة عن المجموعة الاخرى

والشكل التالي يوضح تلك المصفوفة:

الشكل رقم (٦-٢)

مصفوفة محفظة الزبائن



Source: (Werner& kumar, 2002, P.93)

### - المجموعة الأولى: الفراشات *Butterflies*

مجموعة من الزبائن اللذين لديهم احتمالية الربحية عالية ولكن ذو ولاء قصير الامد أو بسيط. من سمات هذه المجموعة ان هناك انسجام بين احتياجاتهم وعروض المنظمة المختلفة. فإنهم يتعاملون مع المنظمة لمدة قصيرة دون بناء علاقة منتظمة مع اي منظمة وسيطة، مثال ذلك مستثمرو سوق الاوراق المالية اللذين يتبادلون الاوراق المالية والحصص بكميات كبيرة، إلا انهم يقومون باصطياد أفضل الصفقات ذات الربحية العالية. ومن الصعوبة أن تستطيع المنظمة تحويل هذه المجموعة الى زبائن لديهم الولاء لها، ولكن فلا بد للمنظمة بان تبذل الجهود المختلفة وخاصة الترويجية للتأثير عليهم ومحاولة لجذبهم لان يكونوا ذات ولاء للمنظمة. لذلك فان التوجه نحو إقامة علاقة وثيقة معهم هي الخيار المناسب للمنظمة المالية.

### - المجموعة الثانية: الأصدقاء الحقيقيون (*True Friends*)؛

إن هذه المجموعة من الزبائن هي أفضل المجاميع الأخرى، فهم زبائن مربحون وولائهم عالي، حيث ان هناك اتفاق كامل بين احتياجاتهم والعروض المقدمة من قبل المنظمة وبمعنى آخر عروض المنظمة من حزمة المنتجات والخدمات التي تحقق اشباعهم وبالتالي رضائهم الأمر الذي يؤدي خلق الولاء للمنظمة ومنتجاتها. تحاول المنظمة أن تبني علاقات استثمارية قوية ومستمرة. لذلك فإنها تقوم برعايتهم، تبنينهم والاحتفاظ بهم كزبائن دائمون ومنظمون وشديدوا الاعتقاد بالمنظمة ومن المدافعين عنها وعن تجربتهم معها. لذلك فان استراتيجية توثيق العلاقة معهم والاحتفاظ بهم هي الخيار الصحيح والمناسب للمنظمة.

### - المجموعة الثالثة: الملتصقون (*Branacles*)؛

إن هذه المجموعة من الزبائن تمثل الزبائن مرتفعي الولاء ولكنهم غير مربحين للمنظمة حيث يوجد اتفاق محدد بين احتياجاتهم وعروض المنظمة من حزمة المنتجات والخدمات التي تقدمها. المثال الواضح لهؤلاء المجموعة هم زبائن البنوك الصغار كثيري التعامل مع البنك وبانتظام ولكنهم غير مربحين أي أن عائدات عملياتهم المصرفية غير كافية لتغطية تكاليف

الاحتفاظ بهم، وتستطيع المنظمة المالية من تحسين ربحيتها معهم عن طريق زيادة حجم التعامل معهم أو زيادة الرسوم التي يتحملونها أو تقليل حجم الخدمة المقدمة لهم، فإذا لم تستطع هذه المنظمة من تحويلهم الى زبائن مربحين فان استراتيجية الاستغناء عنهم قد تكون هي الخيار الأفضل لها.

#### - المجموعة الرابعة: الغرباء (Strangers):

هذه المجموعة الاضعف داخل اهتمام المنظمة، حيث أن زبائن هذه المجموعة غير مربحين أو ذو ربحية منخفضة وولاء متوقع بسيط أو قليل بنفس الوقت.

فإن هناك اتفاق بسيط بين احتياجات هؤلاء الزبائن وعروض المنظمة من حزمة منتجاتها وخدماتها. وعلى فان الاستراتيجية الانسب هي إدارة علاقة بسيطة مع هذه المجموعة وعلى أن لا يستثمر فيها أي شيء.

#### « ثالثاً: إدارة معرفة الزبون (CKM):

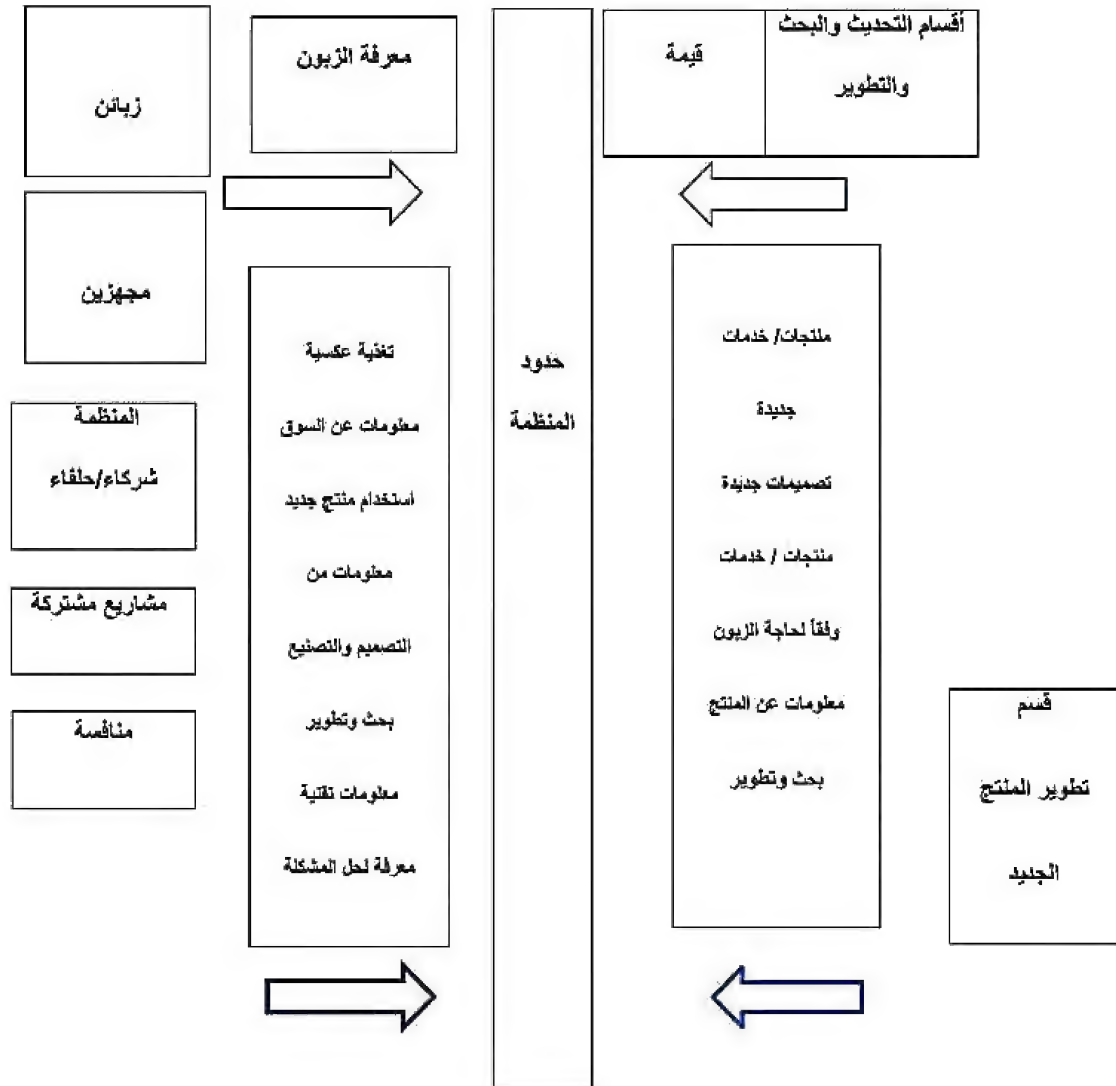
إن من المهام الأساسية عند تصميم نظام ناجح وعملي لإدارة علاقات الزبون هي إدارة معرفة الزبون *Customer Knowledge Management*، لأن المعرفة بالزبون الذي يتعامل أو سوف يتعامل مع المنظمة كزبون محتمل يؤدي الى معرفة الكيفية التي تتعامل معه المنظمة بالشكل الذي يحقق اهداف المنظمة وكسب رضا الزبون، لأن التحدي الكبير هو ليس انتاج منتجات (سلع وخدمات) وتقديمها للسوق بل القدرة على اشباع حاجات ورغبات الزبون وكيفية الاحتفاظ به كزبون دائم لها. لذلك فإن المنظمة تحتاج الى تحشيد وتسخير قدراتها لإدارة معرفة هؤلاء الزبائن اللذين يتعاملون معها من خلال ما يشترونه من منتجاتها وكذلك الاستمرار بالالتزام بالمواصفات والمقاييس المحددة للانتاج مع الاخذ بعين الاعتبار التطورات التكنولوجية التي ذات التأثير على الزبائن وهذا من شأنه تحقيق رضا الزبائن واثم ولائهم واثم الاحتفاظ بهم واستثمار قيمتهم. ولذلك نرى من الضرورة البدء بإعطاء مفهوم معرفة الزبون واثم كيفية ادارتها.

### أ- مفهوم معرفة الزبون *Customer Knowledge Concept*:

المتفحص للادبيات التي تناولت إدارة علاقات الزبون يلاحظ اهتماماً واسعاً لدى الباحثين والمعنيين بهذا الموضوع وان هذا الاهتمام ليس في الوقت الحاضر بل منذ فترة طويلة. فمثلاً (Gibert et al 2002) حددوا إدارة علاقات الزبون ضمن التسويق على انها مصدر مهم يمكن ادارتها لدعم عملية البحث والتطور من اجل تحديث وتسجيل فرص السوق التي يمكن استغلالها، بينما كل من (Darroch&Menaughton, 2003) اشارا الى ان معرفة الزبون مفهوم يساعد في دعم ادارة علاقات الزبون بشكل وافر في تصميم الاستراتيجيات الانتاجية والتسويقية وكذلك البحث والتطوير من اجل تقديم ما هو أفضل يتناسب مع ما يفضله الزبون وتعرف المعرفة على انها الاضافة العلمية والثقافية من مصدر او أكثر حيث تؤدي هذه المعرفة الى اتساع إدراك الانسان لتجعله قادراً على معالجة أي مشكلة تواجهه في مجال المعرفة التي تعالجها لانها تمثل مجموعة الحقائق والاساليب والاحكام (الصميدعي، ردينة ٢٠١٧). وأن معرفة الزبون لا تخرج ذلك الا من بخصوصية الطبيعة الانسانية والشخصية للزبون.

والشكل التالي الذي قدمه (paquette) وزملائه عام (٢٠٠٨) وعرضه صادق (٢٠١٢) يعطي ملخصاً واضحاً لمعرفة الزبون.

شكل رقم (٣-٦)





## ب- إدارة معرفة الزبون: *Customer Knowledge Management*

إن مفهوم معرفة الزبون تعتبر من المفاهيم الحديثة والجديدة في حقل إدارة المعرفة لأنها في تطور مستمر على اعتبار أن المعرفة ومنها معرفة الزبون موجودات استراتيجية يتطلب الأمر استثمارها وتطويرها والحفاظ عليها واستمرار الالتزام بها ليس على المدى القصير بل على المدى البعيد والطويل، في حين يشير كل من (عباس والجنابي ٢٠١٦) إلى أن مفهوم معرفة الزبون يلتقي مع مفهوم إدارة علاقات الزبون حيث أنه يركز على تسجيل وتدوين كافة تبادلات الزبون وخياراته الشخصية وخصائصه والمنتجات التي يشتريها أو يرغب بشرائها كمنتجات مفصلة وكذلك أسلوب الاتصال وغيرها التي يمكن الاستفادة منها في الوقت الحاضر فإن أغلب المنظمات تعد ملفات خاصة لكل زبون فيه كافة المعلومات ضمن ما يسمى بقاعدة البيانات والمعلومات التي هي أساس في معرفة الزبون ومتابعه كل ما يستجد من معلومات حوله. أي إن معرفة الزبون تتضمن فهمه وفهم حاجاته ورغباته وأهدافه والتي توثق ضمن قاعدة البيانات لدى المنظمة إذا ما أرادت النجاح في تطبيق مفهوم إدارة علاقات الزبون.

بهذا الصدد يقترح (Paquetts, 2006) بأن تتكون معرفة الزبون من مزيج من معرفة الزبون، معرفة حلقة التجهيز ومما تتكون معرفة محددة للمنظمة وإن هذه المعرفة تتعدى معرفة الزبون بل تتضمن المجهز والحلقات التي تدفق فيها المنتجات وكذلك حدود المنظمة لأن معرفة الزبون تذهب إلى ما وراء المعلومات التي تشخص وتتضيف الزبائن داخل المنظمة وخارجها ضمن قاعدة المعلومات التي هي أساس في مفهوم إدارة ومتابعة الزبائن. إن معرفة الزبون لا تكون محصورة داخل المنظمة وحدها التي تمثلها ولكن أيضاً توجد خارج المنظمة لدى آخرين لا يرغبون في مشاركته المنظمة فيها كمنظمات المنافسة.

إن المشكلة الأساسية في موضوع معرفة الزبون، خاصة في بيئة سريعة التغير والتطور هي إيجاد معرفة جديدة من مختلف المصادر وإن هذه المعرفة الجديدة هي المدخل الأساسي في قدرة المنظمات على تطوير وتحديث كل ما يتعلق بالمعلومات التي تمثل خلق معرفة جديدة

للزبون وبالتالي اثر ذلك على تطوير وتحسين المنتجات وكذلك تقديم منتجات جديدة تتلائم مع المفهوم الواسع في سلوكيات الزبائن (كتغيير في الاذواق، العادات الشرائية، المواقف، الانماط الاستهلاكية... وغيرها).

والتي تعتبر من العوامل المهمة في قرار الزبون للشراء، إن الفهم الواضح لهذه العوامل تؤدي الى تحديث معرفة الزبون وانسيابية تلك المعرفة.

من خلال ما تم ذكره اعلاه فإنه يتضح بأن هناك مفهومين هما معرفة الزبون ومعلومات الزبون وقد اوضح (Davenport et al, 2001) وزملائه بأن معرفة الزبون تمثل الخطوة الاولى فقط الامر الذي يتطلب من المنظمات ايجاد الوسائل والعمليات لتعزيز بشكل ناجح العلاقات مع الزبون التي يتم اكتشافها بشكل أفضل من خلال المعلومات من اجل إيجاد التفاعل الوثيق والشراكة المربحة، من هذا يتضح بان الحصول على المزيد من المعلومات واستخدامها في تطوير قاعدة المعلومات وتحديثها بشكل مستمر يؤدي حتماً الى التوسع في معرفة الزبون بشكل ادق ومعظم، لذلك يجب النظر الى الزبون كشريك في عملية ايجاد المعرفة من الاتصال والتواصل معه من خلال وسائل الاتصال الحديثة الالكترونية ومنها شبكات الاتصال الاجتماعي مما يخلق شعوراً لدى الزبون بأنه جزء من المنظمة وليس مجرد فرد يتعامل معها فقط.

#### ١- ابعاد معرفة الزبون الاساسية:

وفقاً ل (Baker, 2000)، (صادق ٢٠١٢)، (الطائي والعبادي ٢٠٠٩) فإن هناك

بعدين اساسيين هما:

▪ المعرفة الواضحة (Explicit Knowledge):

وهي المعرفة الصريحة والموثقة التي يمكن التعبير عنها وكتابتها وايقانها وابلاغها للآخرين بكل سهولة وبشكل رسمي او مبرمج من خلال العمليات التعليمية (وسائل التعلم والاتصال المختلفة).

### ▪ المعرفة الضمنية *Implicit Knowledge*:

وهي الأكثر صعوبة في الاستقرار والثبات لأنها مبنية على المهارات والخبرات الشخصية لدى الأفراد ومجموعات العمل والقواعد المكتسبة لأداء العمل، والتي يمكن إظهارها كأداه في المهام المعطاه لهم، وبالتالي فهي تمثل المهارة والخبرة الفردية وقواعد التفكير المنظم والقدرة على التنبؤ والحدس والقدرة على التصرف والحكم، إن هذه المعرفة لا يمكن ترميزها وإيصالها إلى الآخرين على الأرجح. على ضوء ما تقدم فإن هناك نوعين مختلفين من المعرفة التي يمتلكها الزبون:

- المعرفة الشخصية التي يمتلكها الزبون المتعلقة بالمنتجات والخدمات التي يرغب شرائها كذلك المنظمات المنتجة لهذه المنتجات والخدمات.
- المعرفة التي تمتلكها المنظمة ضمن قاعدة المعلومات لديها والتي تستخدم لمساعدة الزبون في اتخاذ قرار الشراء والاستمرار في علاقته مع المنظمة.

### ٢- المفاهيم المرتبطة بمعرفة الزبون:

العديد من المفاهيم المرتبطة والمتعلقة بمفهوم معرفة الزبون والتي لا تكون مرادفه له بل هي متممه له ومنها:-

#### ▪ المعرفة للزبون *Knowledge in Customer*

أساس هذا المفهوم يستند على ضرورة أن يكون الزبون مطلعاً على ما يتوفر من معلومات عن المنظمة التي يرغب التعامل معها ومنتجاتها وخدماتها، البحث والتطوير في مجال تحسين المنتجات أو المنتجات الجديدة التي ترغب المنظمة تقديمها للسوق.... وغيرها من المعلومات التي يمكن أن يستفاد الزبون منها وتساعد على التعامل مع المنظمة واتخاذ قرار الشراء وتكرار الشراء.

#### ▪ المعرفة من الزبون *Knowledge from Customer*

هذا المدخل يركز على أهمية المعلومات التي لدى الزبون عن المنظمة ومنتجاتها، فالمعرفة التي يمتلكها الزبون عن المنظمة وما يريد منها وفقاً لحاجاته ورغباته وإرائه حول

المنظمة وما تقدمه من منتجات وخدمات للسوق وما مدى حدائه ما تقدمه لهم، أي صورة المنظمة لدى الزبون ايجابية ام سلبية لان مثل هذه الصورة ضرورية للمنظمة ويمكن الاستفادة منها في وضع الاستراتيجيات الانتاجية والتسويقية بما يضمن تحقيق اهداف المنظمة. ويمكن الحصول على هذه المعلومات من خلال وسائل الاتصال والتواصل الحديثة والالكترونية وكذلك يمكن استخدام وسائل اخرى كالمقابلات ونظام الشكاوي والزيارات وغيرها من الوسائل، أي إن معرفة الزبون عن طريق هذه الوسائل وخاصة اللقاءات تعتبر مصدراً مهماً يمكن الاعتماد عليه من قبل المنظمة وادخالها ضمن قاعدة المعلومات الخاصة بالزبائن (Rowley, 2005).

#### ▪ المعرفة المشتركة للزبون:

وتتم من خلال التفاعل والمشاركة فيما يقدمه الزبون من معرفة عن المنظمة ومنتجاتها فيما يتوفر من معرفة للزبون لدى المنظمة. إن التفاعل والمشاركة في نقل المعرفة المتوفرة في كلا الطرفين يساهم في خلق معرفة جديدة يستفاد منها كل من الزبون والمنظمة وتوثق في قاعدة البيانات وبالتالي ادخالها في عملية منتظمة ومنظمة. إن هذا الاتجاه لا يعني دمج كلا البيانات في اطار واحد بل هذه المعرفة الجديدة تساهم بتدفعها بالشكل الذي يخدم اهداف المنظمة، واستناداً لذلك فإنه يجب ان تتولى ادارة خاصة هذه المسؤولية والتي يتفق المختصون على تسميتها ادارة المعرفة (Knowledge Management).

وان هذه الادارة تتولى مسؤولية الحصول على المعرفة من مصادر مختلفة وتنظيمها وتخزينها وتطويرها وتم استخدامها من الافراد والجهات ذات العلاقة بأنشطة المنظمة المختلفة وكذلك تكون مسؤوله عن ايجاد رأس المال الفكري الذي يمثل احد الموجودات المهمة في المنظمة. وهذه المهمة تعتبر من المهام التي تنطلق بمفهوم هندسة التسويق التي تم اعتمادها من قبل المنظمات الحديثة.



### ج- مفهوم ادارة معرفة الزبون:

اختلف الباحثون في اعطاء تعريف واحد لادارة معرفة الزبون باعتبار ان هذا المفهوم نوعاً جديداً وحديث لذلك تعدد التعريفات التي تعبر عن وجهات نظر مقدميها، سنحاول التركيز على قسم منها بما يتلائم مع هذا الكتاب.

عرف (Rowley, 2002) ادارة المعرفة بأنها إدارة واستثمار المعرفة المتوفرة لدى الزبون يتضح من هذا التعريف انه كيف يمكن استثمار ما لدى الزبون من معرفة وادارتها بالشكل الذي يخدم اهداف المنظمة.

أما (Tzokas and saren, 2004) فقد اعتبرها استراتيجية اعمال تتركز وتتمكن من الحصول على معلومات ومعرفة عن سلوك الزبائن وما هي حاجاتهم ورغباتهم وانماطهم الشرائية وغيرها من المعلومات لكي تستطيع المنظمة توفيرها مما يؤدي الى بيع اكثر من منتجاتها المختلفة بكفاءة عالية.

في حين يشير (Paquette, 2006) على انها العملية التي تستخدمها المنظمة لادارة التشخيص والاكتساب والاستخدام الداخلي لمعرفة الزبون والتي يشار اليها مجتمعة بإدارة معرفة الزبون وانه وفق هذه العملية تقوم المنظمة وزبائنهما بشكل مشترك للعمل على توحيد معرفتهم القائمة من اجل ابتكار معرفة جديدة او حديثة وفي حين يرى نفس الباحث عام (٢٠٠٨) هي العملية من اجل ايجاد المعرفة المشتركة (بين المنظمة وزبائنهما) وتقاسم تلك المعرفة من اجل ابتكار منتجات جديدة تلبي ما يرغب به الزبون.

بينما (Rollins, 2009) يشير الى انها القدرة على دمج معلومات الزبون ومعرفته في عمليات (RM) الخاصة بالمنظمة وعملياتها.

في حين يشير كلا من (الطائي، والجناي ٢٠٠٩) على انها مجموعة من العمليات التي تهدف الى تحويل الموارد الفكرية الى قيم محوسبة وذلك بالتركيز على الموجودات غير الملموسة بالدرجة الاساس. بينما يعرف (صادق ٢٠١٢) ادارة معرفة الزبون على انها تلك العملية الجوهرية في اجتذاب الزبائن واستدامة علاقاتهم وتفاعلهم مع المنظمة.

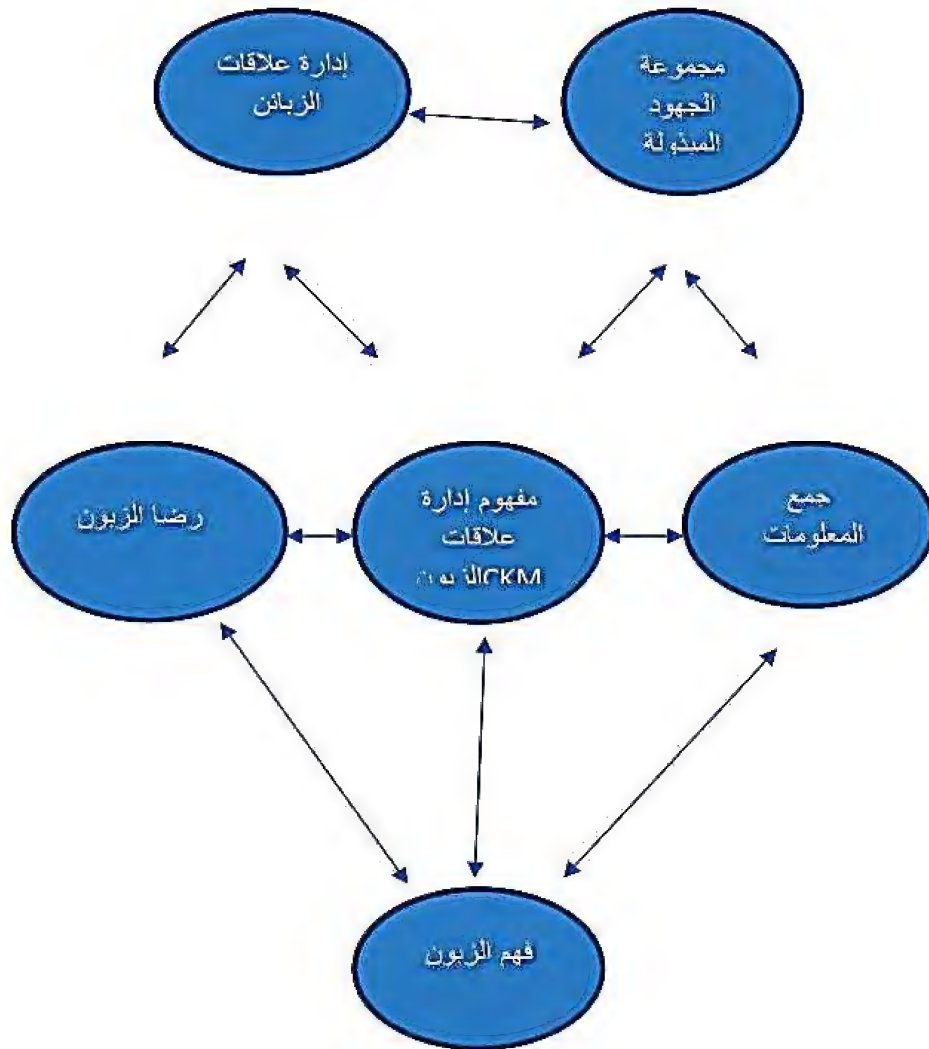


إن ما قدمه (الجنابي ٢٠٠٥) من معطيات خاصة بإدارة معرفة الزبون وعرض من قبل صادق (٢٠١٢) يمثل الأساس في جوهر تعريف معرفة الزبون.

كما بين في الشكل (٤-٦) التالي:

الشكل (٤-٦)

جوهـر تعريـف إدارة معرفة الزبون



المرجع: الجنابي (٢٠٠٥) ص ٥١، صادق (٢٠١٢) ص ٢٤٠

### د - مكونات ادارة معرفة الزبون:

- العديد من مكونات وعناصر تتشكل او تتكون منها ادارة معرفة الزبون ومن أهمها ما يلي:
- ١- السعي للحصول على معرفة الزبون: تسعى المنظمة من خلال الجهود الكبيرة التي تبذلها للحصول ما تستطيع من معرفة تتعلق بالزبون في جميع النواحي الاقتصادية والنفسية والشخصية وغيرها.... والتي تذوب في قاعدة البيانات والمعلومات في سجلات المنظمة المتعلقة بالزبائن.
  - ٢- خلق قيمة التفاعل الشخصي: تبذل المنظمة جهودا كبيرة تركز على خلق قيمة التفاعل الشخصي مع الزبائن من خلال المعرفة الداخلية للمنظمة ومعرفة الزبون من اجل تحقيق ميزة المعرفة التي تعتبر احد الاسس في بناء علاقات وثيقة ومستمرة مع الزبائن.
  - ٣- الاستراتيجيات التسويقية: كما يركز المفهوم التسويقي على الزبون باعتبار الاساس ومركز اهتمام المنظمات في العصر الحاضر لذلك فإنه لا بد ان تركز الاستراتيجيات التسويقية للمنظمة عند تصحيحها على الزبون وتلبية حاجاته ورغباته وتفضيلاته لذلك فإنه:
  - يجب ان تكون الاستراتيجيات التسويقية للمنظمة متوافقة مع الظروف البيئية وخاصة التغيرات التكنولوجية واثرها على مواقف واتجاهات الزبائن
  - يجب ان تكون الاستراتيجية التسويقية قابلة للتنفيذ والقياس بما يحقق اهداف المنظمة والزبون على حد سواء.
  - ٤- دراسة الزبون: يركز هذا المدخل على اجراء المقابلات، المسح البيئي، جودة السوق، مواقف وتفضيلات الزبائن... وغيرها. إن هذا المدخل يساعد على معرفة الزبون ما يرغب به ويفضله من خلال استخدام اساليب علم المجتمعات البشرية واساليب اخرى مثل (الانثوكرافك، الانثروبولوجيا) التي يمكن ان تساعد المنظمة في فهم ليس فقط تفضيلات الزبائن وانما التكاملات الفرعية المرتبطة بالزبائن الى مجموعات معينة (عباس والجنابي ٢٠١٦).

٥ - إدارة علاقات الزبون: تمثل احد الاتجاهات الحديثة لفهم الزبون والتفاعل معه واقامة علاقة طويلة معه من منظور معرفي المستند على بناء شبكة من المعلومات تستند على جمع البيانات وتصنيفها وتبويبها ضمن قاعدة بيانات التي يخصص فيها سجل لكل زبون، ان هذه قاعدة البيانات تمثل المنطلق الاساس لمعرفة خصائص وطبيعة زبائن المنظمة ويتم التعامل في هذه المعلومات على اساس كل زبون ينظم له ملف به (الصميدعي، ردينة ٢٠١٠).

#### هـ - دورة حياة معرفة الزبون:

تركز دورة حياة معرفة الزبون على اكتساب المعرفة التي تأتي من ثلاثة أنواع من المعرفة التي سبق النظر لها وهي:

- معرفة من اجل الزبون
- معرفة للزبون (عن الزبون)
- معرفة من اجل الزبون

تنشأ وتتولد المعرفة من اجل الزبون بشكل اساسي في العمليات داخل المنظمة مثل بحوث التسويق، بحوث تطوير وتحسين المنتجات وغيرها، إن ادارة المنظمة هي المسؤولة عن جمع وتصنيف تلك المعرفة على ضوء متطلبات الزبون واحتياجاته.. (Gibbert et al, 2002) هذه المعرفة مهمة جداً لبناء استراتيجية المنظمة الانتاجية والتسويقية بما يتفق مع ما يريد الزبائن.

- إن المعرفة عن الزبون او حول الزبون فيمكن للمنظمة الحصول عليها عن طريق كل من ادارة الخدمة، ادارة الشكوى، ادارة العرض، ادارة التوزيع وادارة المبيعات وغيرها من الادارات التي لها صلة مباشرة او غير مباشرة بالزبائن وتعتبر هذه الادارات الجهة الرئيسية لمعرفة الزبون من العمليات المستهدفة لهذا العرض. حيث هذه المعلومات عن الزبائن والتفاعل معهم تعطي فرصاً للمعرفة التي يتم استخدامها عن الزبائن بواسطة وسائل الاتصال الالكترونية وغيرها ووسائل التواصل الاجتماعي. ان هذه المهمة ذات الصعوبة بهذا المجال كما يشير (Stauss, 2002) الى ان المشكلة هي في كيفية تحويل هذه المعلومات والبيانات عن الزبون الى معرفة عن الزبون.

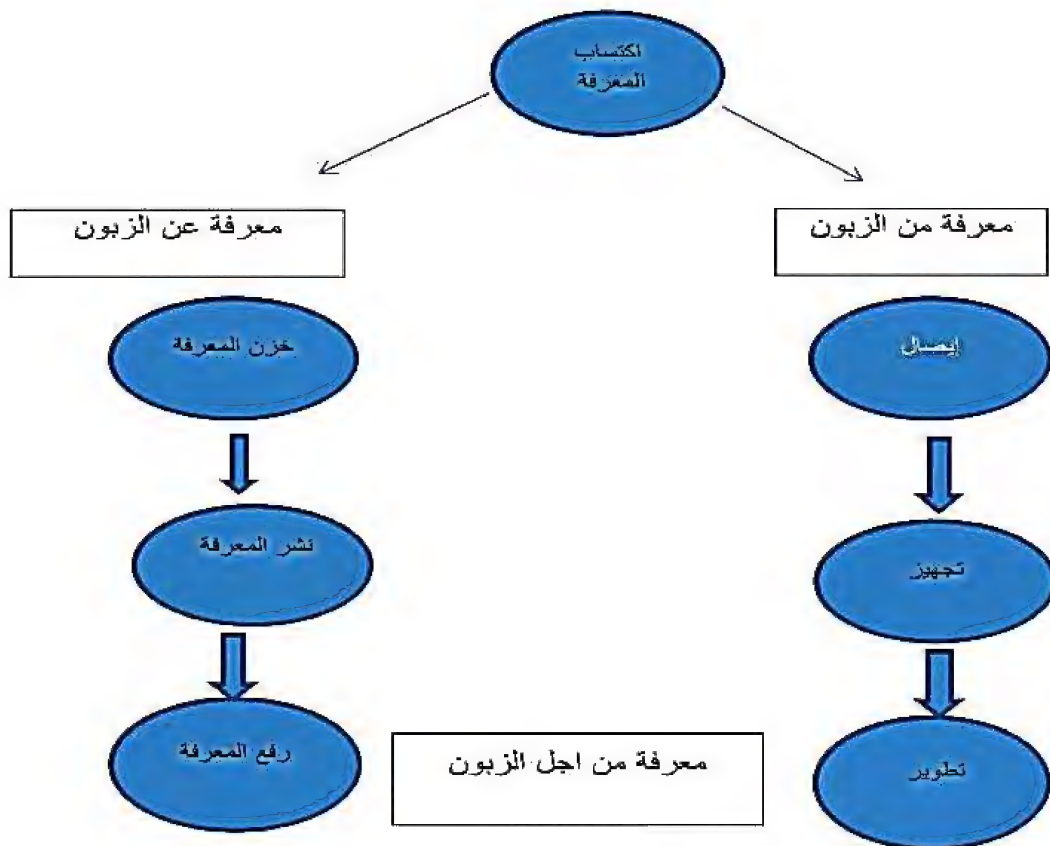
### - المعرفة من الزبون

تتولد المعرفة من الزبون والتي تتم عن طريق الاتصال المباشر معه من خلال ما يقدمه من ملاحظات أو شكاوي أو مقترحات عن الأساليب المقدمة في بيع وخدمة المنتجات قبل وبعد البيع، إضافة إلى اللقاءات والحوار التي يتم بين الزبائن وعناصر البيع الشخصي والتي تشكل رافداً مهماً للمعلومات من الزبون التي يمكن جمعها ثم تحويلها إلى معرفة من الزبون تستخدم في تعديل أو تطوير العمليات المختلفة داخل المنظمة بهذا الشأن.

الشكل رقم (٥-٦) التالي يوضح هذه الدورة:

الشكل (٥-٦)

#### دورة حياة معرفة الزبون



Source: Deriliyski & Frhlich,(2004)





# **الفصل السابع**

**انواع ادارة علاقات الزبون**



## الفصل السابع

### أنواع ادارة علاقات الزبون

إن بيان الوصف الكامل لطريقة عمل إدارة الزبون (CRM) داخل الشركة او المؤسسة يمكن ان يكون امراً في غاية الصعوبة والتعقيد، ولهذا يقوم الباحثون والمؤلفون فقط بوصف الجزء الاساسي وتقسيمه الى اجزاء ومواصفاتها. والعالم باتل (Buttle, 2009) يسمي ذلك "أنواع" إدارة علاقة الزبون (CRM) ولكن مؤلفين وباحثين اخرين يميلون الى وجهة نظر العالم دوهنال (Dohnal, 2002) الذي يصف هذا بالاجزاء الثلاثة لتصميم تطبيق إدارة علاقة الزبون (CRM): التحليلي، التشغيلي، التعاوني. بينما يشير الى أربعة هي:

- ١ - ادارة علاقات الزبون (CRM) الاستراتيجي.
- ٢ - ادارة علاقات الزبون (CRM) التشغيلي.
- ٣ - ادارة علاقات الزبون (CRM) التحليلي.
- ٤ - ادارة علاقات الزبون (CRM) التعاوني.

من اجل نجاح أي عملية أو اجزاء في ادارة علاقة الزبون CRM فإنه يتطلب بيانات متجانسة ومتكاملة عن الزبون والتي يجب أن تكون متاحة لكل موظف في الشركة. وهذا ايضاً مطلب كبير في الشركة من تقنية وتكنولوجيا تقدم إدارة علاقة الزبون (CRM).

### « أولاً: ادارة علاقات الزبون (CRM) الاستراتيجي.

إن إدارة علاقات الزبون (CRM) الاستراتيجي، تركز على تطوير ثقافة العمل حول، مركزية الزبون أو الزبون المركزي. هذه العلاقة مكرسة ومخصصة للربح والاحتفاظ بالزبائن وذلك بخلق قيمة مؤداه أفضل من المنافسين. والثقافة تنعكس على السلوك القيادي، وعلى تصميم الانظمة الرسمية للشركة، وعلى الاساطير والقصص التي أنشأت خلال الشركة

او المؤسسة. وفي ثقافة الزبون المركزي، من الممكن أن تتوقع أن المصادر يتم تسخيرها الى حيث يمكنها ان تحسن قيمة الزبون. انظمة المكيفات تستخدم لتحفيز سلوكيات الموظف التي تحسن من رضا الزبون والاحتفاظ به، ويجب ان يتم جمع معلومات الزبون، ومشاركتها وتطبيقها (استخدامها) على مستوى العمل. ولك ان تتوقع ايضاً ان تجد ابطالاً للعمل، وهم الذين سلموا واستلموا قيمة رائعة (كانت معلقة) او خدمة للزبائن. ان العديد من الاعمال التي تدعي أنها تعمل بمبدأ الزبون المركزي. أو قيادة الزبون، أو التركيز على الزبون، أو مكيفة وفقاً للزبون ولكن قليل منها من هو كذلك. في الحقيقة هناك قلة من الشركات، وبأي حجم لا تدعي أنها في مهمة تحقيق ربحية طلبات الزبون.

إن الزبون المركزي، أو مركزية الزبون، تتنافس مع منطقيات العمل الأخرى. ويحدد (Kotler) كوتلر ثلاث انواع (حالات) من توجيه وتكييف للظروف والاتجاه وفق اعمال رئيسية أخرى وهي المنتج، الإنتاج، والمبيعات. في حين (Ganjil, 2014) توصية أخرى تتعلق بالزبون هو التوجيه المتعلق بالزبون.

#### أ- توجيه وتكييف للظروف وللإتجاه وفق المنتج (Product-Oriented)؛

تعتقد الاعمال أن الزبون يختار المنتجات الافضل من حيث الجودة، والاداء، والتصميم او المزايا. وهذه غالباً ما تكون شركات ابداعية وعريقة. وكثير من الاعمال الجديدة تبدأ وتكون موجهة وفق المنتج. وفي هذه المؤسسات من الشائع ان يكون صوت الزبون غائباً او مفقوداً، وذلك عندما يتم البت في تسويق هام، او بيع او قرارات خدمة. والادارة هي من تصنع الافتراضات حول ما يريده الزبون. والمخرجات (النتائج) او العائد او المنتجات في بعض الاحيان تفوق المواصفات او اعيدت هندستها بصورة مبالغ فيها، بالنسبة الى متطلبات السوق وبالتالي مكلفة جداً للعديد من الزبائن. على كل حال، قام المسوقين بتحديد وتعريف مجموعة فرعية للزبائن الحساسين من السعر (نسبياً) من الذي يمنح لقب " مبدع او مخترع " من الذي يتجاوب ايجابياً مع شكاوي لزبون بخصوص تفوق المنتج. لسوء الحظ ان هذا الجزء صغيراً نسبياً، حيث لا يتجاوز ما نسبته ٢٥٪ من السوق المتوقع.

### ب - توجيه وتكييف للظروف وفق الانتاج (Production-Oriented)

يعتقد ويؤمن قطاع الاعمال بأن الزبائن يختارون السعر الأقل للمنتجات؛ لذلك فلا بد لهذه المنظمات أن تعمل دائماً على تخفيض الكلفة وتطوير الوسائل التي يمكن أن تخفض الكلفة لمنتجاتها من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة استناداً لمفهوم الكفاءة الانتاجية، كذلك والاتجاه نحو الانتاج الواسع لما له من أثر على رفع معدل الكلفة، اضافة إلى اتباع الوسائل المتطورة والحديثة في عملية الانتاج وغيرها من الوسائل التي تجعل المنظمة تمتاز بميزة الكلفة، وهذه الأخيرة تسمح للمنظمة أن تكون لديها مرونة واسعة في تحديد أسعارها وفقاً لمتطلبات السوق والزبائن.

### ج- توجيه وتكييف للظروف وللاتجاه وفق المبيعات (Sales Oriented)

لقد افترض قطاع الاعمال بأنه استثمر مبالغ كافية في الدعاية والاعلان والبيع والعلاقات العامة وعروض المبيعات، فإن الزبائن سيقنعون بالشراء. وإن توجيه وتكييف الظروف والاتجاه وفق المبيعات، غالباً ما يتبع التوجيه وفق الانتاج. وتقوم الشركة بانتاج منتجات قليلة التكلفة ثم عليها ان تقوم بتقديم العروض على هذه المنتجات بقوة وثقل لزرحة وتدير امر المخزون.

### د - توجيه وتكييف للظروف واتجاه وفق للزبون (Customer-Oriented)؛

إن الشركات التي توجه وتكيف الظروف والاتجاه وفق السوق او الزبون تشترك في مجموعة من المعتقدات والمبادئ حول وضع الزبون. اولاً انها تجمع وتنشروتنذر وتستخدم معلومات الزبون والمنافسة لتطوير مراكز قيمة أفضل للزبائن.

إن المؤسسة التي تؤمن بان الزبون هو المركز (مركزية الزبون) هي مؤسسة تتعلم بان تتبنى بانتظام وبشكل دائم متطلبات الزبون وشروط المنافسة. وهناك دليل على ان مبدا الزبون هو المركز (مركزية الزبون) يدعم بقوة وثبات اداء وفعالية العمل وفي الواقع حلف له.

سيجادل كثير من المدراء بأن مبدأ الزبون هو المركزية (او مركزية الزبون) يجب ان يكون صحيحاً وسليماً لجميع الشركات والمؤسسات. ومع ذلك في مراحل مختلفة من السوق او التطوير الاقتصادي، فإن أنواع وأنماط اخرى من تكييف الظروف والاتجاه لها جاذبية أكبر ومرغوبة بقوة ايضاً.



### هـ - توجيه وتكييف للظروف واتجاه وفق للسوق (Market Orientation):

ان طبيعة السوق وهيكلية وطبيعة المنافسة والظروف البيئية السائدة خاصة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والتطور التكنولوجي اضافة الى توجهات الاسواق وكلها عوامل ذات تأثير على توجيه وتكييف الاعمال وفقاً لآلية السوق والتي تؤثر بشكل اخر على المنظمة والزبون على حد سواء.

#### الحالة ٧-١:

إدارة علاقة الزبون (CRM) الاستراتيجية لدى شركة حلول المكاتب بويس

(Boise Office Solutions)

المدير التنفيذي لمؤسسة ايتاسكا، مقرها الينويس اميركا وتملك شركة حلول المكاتب بويس في عام ١٩٩٨ قرار ان الطريقة الوحيدة للهروب من المنافسة على الاسعار وهامش الربح الضيق والضعيف (حد المقص الدقيق) في مجال لوازم المكاتب للمخازن والمحلات الكبرى (مثل الممحة / المساحة ومنتجات ديوت المكتبية (Office Depot) هو في اعطاء قيمة اكبر للزبون الاعلى والارفع منزلة وذلك بفضل ودعم المعلومات في نظام ادارة علاقات الزبون (CRM). وخلال ثلاث سنوات لاحقة قيمة ٢٠ مليون دولار اصبحت ٥ و ٣ بليون وهي قيمة الشركات الجديدة التابعة الى بويس كاسكيد، وانتقلت الى نظام ادارة علاقات الزبون (CRM) وهو الذي ميزهم عن المنافسين الاخرين في مجال صناعة لوازم المكاتب. والشركة تستطيع الان مشاركة بيانات الزبون عبر خمسة وحدات و ٤٧ مركز توزيع وثلاثة مراكز لخدمة العملاء. وهذا اتاح المجال امام شركة بويس لتقاطع البيع ولخدمة الحسابات والحفاظ عليها بطريقة اكثر واعظم فاعلية. ومن احد الخصائص لنظام ادارة علاقات الزبون (CRM) العديدة، هو التشارك والتحالف عبر الانترنت الذي يسمح للممثلين المعتمدين والوكلاء مشاركة التصفح والمحادثة مع الزبائن بصورة فورية خلال عملهم للتوصيات. (المصدر: جرين جارد 2002، -Greenguard).

## « ثانياً: إدارة علاقات الزبون (CRM) التشغيلي

إدارة علاقة الزبون (CRM) التشغيلي يشكل اتوماتيكياً (الياً) ويحسن مقابلة الزبون، ودعم الزبون وعمليات واجراءات العمل. ان برمجيات وتطبيقات نظام ادارة علاقات الزبون (CRM) تمكن التسويق والمبيعات ووظائف الخدمة من ان تصبح اتوماتيكية (الية) ومتكاملة وهناك اربعة مكونات لادارة علاقات الزبون (CRM) وهذا يتيح للشركة ان تزيد من فاعلية عمل موظفيها ومن ثم تمكنهم من خدمة عدد أكثر من الزبائن.

إن إدارة علاقة الزبون (CRM) التشغيلي بشكل عام يدعم التواصل الحقيقي مع الزبون الذي تواصل معه موظفي المكتب الأمامي (المتعاملين مباشرة مع الزبائن) والميكنة العامة لاجراءات العمل والتي تشمل بيع المنتجات، الخدمات، والتسويق. وجميع الاتصالات مع الزبون يتم تتبعها وتخزينها في قاعدة البيانات وعند الضرورة (او الطلب او الحاجة) يتم توفيرها بصورة فعالة للمستخدمين (الموظفين والعاملين). (Dohnal, 2002) (Ganjil, 2014).

إن من مزايا هذه الطريقة هو الاحتمالات المتعددة للتواصل مع عدة موظفين يستخدمون قنوات مختلفة عدة ولكن مع ايجاد شعور بأن الزبون قد تم الاهتمام به فقط من قبل شخص واحد. كما يمكنها من تقليل الوقت الذي سيصرفه الموظف او العامل بطباعة المعلومات والادارة لها (حيث يتم مشاركة البيانات).

### - التشغيل الالي (اتمتت التسويق):

- تجزئة وتقسيم السوق
- إدارة الحملة
- التسويق المعتمد على الحدث او المناسبة (إطلاقه)

### - التسويق المستند على حدث (الحافز)

- ادارة الحساب
- ادارة الفرصة

- انشاء عروض الاسعار
- ادارة الحالة
- التشغيل الالي (اتمتت) لقوة المبيعات
- ادارة الحساب
- قيادة الادارة
- ادارة الفرصة
- ادارة تحري الأخبار وانتقال السلع للمستهلك
- ادارة الاتصال
- توليد وخلق العروض والمقترحات والأسعار
- شكل وهيئة المنتج
- التشغيل الالي (اتمتت) الخدمة:
- إدارة الحالة (عرضية أو اصدار أو قضية)
- ادارة الاتصالات المتجهة للداخل
- ادارة التوجيه وتنظيم الدور والاولوية
- ادارة مستوى الخدمة

فيما يلي توضيح وتفصيل مكونات ادارة علاقة الزبون (CRM) التشغيلي:

#### أ - التشغيل الالي (اتمتت) للتسويق (Marketing Automation-MA)

التشغيل الالي (اتمتت) للتسويق (MA) يطبق ويستخدم التكنولوجيا لعمليات واجراءات التسويق. ان وحدات ادارة الحملة تسمح لرجال التسويق (المسوقين) باستخدام بيانات تتعلق بالزبون من اجل تطوير وتنفيذ وتقييم العروض والاتصالات المستهدفة. إن الزبون المستهدف لاغراض الحملة، هو في بعض الحالات في مستوى الزبون الفردي متيحاً المجال ان يتم تصميم الاتصالات الفريدة.

في القنوات المتعددة إدارة الحملة تعتبر تحدياً بصورة خاصة. بعض بائعي التجزئة للآزياء على سبيل المثال، لديهم قنوات متعددة للتعامل (للحركات)، ومن ضمنها المحلات المنفصلة عما حولها، ويمكن رؤيتها من كل الجوانب، وامتيازات المحلات الطابقية، مواقع الانترنت المتعقبة، أدلة وقوائم التسوق المنزلي، محلات الأدلة والقوائم وربما حتى تسوق تلفزيوني. بعض الزبائن قد يكونوا حصرياً متابعين لقناة واحدة، ولكن معظمهم سيكونون أصحاب منظور متعدد القنوات، اذا لم يكونوا زبائن اصلاً لعدة قنوات. إن التكامل بين الاتصالات واستراتيجيات العروض وتقييم الأداء يحتاج الى كمية كبيرة واساسية من التنسيق لوسائل التكنولوجيا المساندة على مستوى هذه القنوات.

ويمكن تلخيص هذا المكون بما يلي:

- تطبيق التكنولوجيا على عمليات واجراءات التسويق
- تجزئة وتقسيم السوق
- ادارة الحملة:

السماح لرجال التسويق باستخدام البيانات المتعلقة بالزبون من اجل تطوير وتنفيذ وتقييم الاتصالات المستهدفة والعروض

- التسويق المعتمد على الحدث أو المناسبة (إطلاقه)
- وصف الرسائل المبعوثة وتقديم العروض للزبائن في نقاط محددة من الوقت
- الحملات المرتبطة بالحدث ممكن اطلاقها بواسطة سلوكيات الزبون او بظروف متوقعة على سياق الاحداث.
- مثال: ان إتصالاً الى مراكز الخدمة يعتبر مثلاً لذلك.

#### ب - التسويق المستند على الحدث (الحافز)

التسويق المستند على الحدث (الحافز) هو المصطلح المستخدم لوصف الارسال واستعراض وتقديم العروض للزبائن في نقاط معينة من الوقت. يحفز الحدث (او مناسبة

معينة) الاتصال والعرض. والحملة المبنية على الحدث ممكن ان تنشأ او تبني على سلوكيات الزبون او ظروف وشروط تكون حسب السياق.

وكمثال على ذلك، إن اتصال الزبون مع مراكز النداء (الاتصال) يعتبر مثلاً على حدث منشأ بناءً على الزبون. عندما يقوم زبون صاحب بطاقة ائتمانية بالاتصال بمركز النداء (الاتصال) ليسأل عن معدل الفائدة الحالي، يمكن اعتبار ذلك كمؤشر على أن الزبون يقوم بالمقارنة بين البدائل ومن الممكن ان يحول الى مزود اخر للخدمة او البضاعة.

هذا الحدث يمكن ان يحفز او يطلق عرضاً للحفاظ وابقاء الزبون. وكأمثلة على الأحداث حسب مجرى الأحداث او السياق هو مولد طفل او عيد ميلاده او عطلة عامه. وكلاً منهما يؤثر ويدل على تغييرات محتملة لسلوك المشتري، منشأ رد واستجابة تسويقية. التسويق المبني على الحدث

(او الحافز) يحدث ويقع ايضاً في سياق علاقة الاعمال الى الاعمال. وقد يكون الحدث تغيراً في الشخصية من جانب الزبون، كحالة اقتراب انتهاء مدة العقد او طلب المعلومات.

### ج - التشغيل الالي (اتمتت) لقوة المبيعات (Sales - Force Automation)

إن برمجيات ونظم التشغيل الالي لقوة المبيعات تمكن الشركات من ان تحدد المبادرات وترصد الفرص بصورة الية مع تقدمها، وذلك خلال اتصال منتجاتها ومبيعاتها للزبائن ونحو اتمام صفقات البيع. إدارة الفرص تمكن المستخدمين من تحديد التقدم في فرص البيع بدءاً من مرحلة وحالة المبادرة حتى اتمام الصفقة، وما بعد ذلك الى دعم ما بعد البيع. إن برمجيات ونظم ادارة الفرص عادة ما تحتوي على ادارة القيادة والمبادرة وتطبيقات التنبؤ.

أما تطبيقات القيادة والمبادرة فإنها تمكن المستخدمين من تحسين نوعية القيادة والمبادرة وتكليفها الى رجل المبيعات المناسب.

ووظيفة التنبؤ بالمبيعات تستخدم عادة الحركات التاريخية وتقديرات رجل المبيعات لانتاج واعطاء التقديرات لمبيعات المستقبل.



إن إدارة العقود تتيح للمستخدمين إدارة برامج الاتصالات الخاصة بهم مع الزبائن. إن السجلات المحوسبة للزبون تحتوي على بيانات تاريخية وتواريخ لاتصالات الزبون. وتطبيقات إدارة العقود غالباً ما تحتوي خصائص ومزايا عديدة مثل: الاتصال بالزبون الياً، والمفكرة الشخصية لرجل المبيعات ووظائف البريد الإلكتروني (e-mail) وإنشاء العروض وعروض الأسعار، كما تتيح لرجل المبيعات التشغيل الآلي إنتاج الأسعار والعروض التجارية للزبائن. حيث يقوم رجل المبيعات بإدخال التفاصيل مثل: رموز المنتجات، الكميات، اسم الزبون، وشروط ومتطلبات التسليم، ويقوم تطبيق البرمجيات الياً بإنشاء عرض تجاري بالأسعار.

إن تطبيقات مواصفات المنتج تتيح الياً لرجل المبيعات، أو الزبائن بأنفسهم تصميم وتسعير المنتجات المعدلة وفق الزبون والخدمات أو حتى الحلول للمشاكل. وترتيب أو تشكيل (تعديل) المواصفات تكون مفيدة عندما يكون المنتج معقداً بالخصوص، مثلما هو الحال في حلول تكنولوجيا نظم المعلومات. وترتيب أو تشكيل (تعديل) المواصفات مبنية على أساس تركيب وبناء قواعد "إذا...فإن" والحالة العامة لهذه القاعدة هي "إذا تم اختيار س، فإن ص مطلوبة أو ممنوعة أو مجازة أو لا تتأثر".

على سبيل المثال، إذا اختار الزبون صفة أو ميزة محددة (ولنقل قرص صلب محدد للحاسوب)، فإن هذا القانون أو الشرط ينتج عنه (يخرج) خيارات محددة أخرى أو صفات مرتبطة تقنياً، قد تكون غير متوافقة، مثلاً: الاختيار غالي جداً أو معقد جداً لتصنيعه.

ويمكن تلخيص مؤشرات هذا المكون بما يلي:

- الوجه الأصلي والتقليدي لإدارة علاقة الزبون (CRM) التشغيلي.
- يتم تطبيق التكنولوجيا على أنشطة البيع للمنظمة.
- تحسين ووضع المواصفات والأنماط لعملية البيع.
- وتكون بصورة رئيسية من:

- إدارة الحساب
- قيادة الادارة: تمكين المستخدمين من تحسين القيادة وتكليفها الى رجل موظف المبيعات المناسب
- ادارة الفرصة
- ادارة وسائل وسيل استقاء الأخبار وكذلك وسائل وطرق وصول البضائع للمستهلك والزبون.
- إدارة العقد: إدارة برنامج الاتصال الذي لديهم مع الزبائن.
- اصدار العروض والاسعار: السماح لرجل موظف المبيعات بميكنة اصدار وانتاج الأسعار والعروض الزبائن.
- شكل ومواصفات المنتج: السماح لرجال موظفي المبيعات او للزبون بنفسه بصورة الية وممكنة من تصميم وتسعير المنتجات المعدلة والخدمات أو حتى الحلول للمشاكل.
- التشغيل الالي (أتمتت) الخدمة:
- وهذا المكون يركز على ما يلي:
- السماح للشركات بإدارة عمليات الخدمة، سواء تم تسليمها من مراكز الزبائن أو مركز الاتصال أو من خلال الشبكة الالكترونية أو وجهاً لوجه
- تتكون ممكنة والية قوة الخدمة من الاتي:
- إدارة الحالة (عرضية أو إصدار أو قضية)
- إدارة الاتصالات المتجهة لداخل
- إدارة التوجيه وتنظيم الدور والأولوية
- إدارة مستوى الخدمة وتشمل الحفاظ على الجودة ومراعاة رضى الزبائن.

## الحالة ٧-٢:

## إدارة علاقة الزبون (CRM) التشغيلي في شركة (روش - Roche)

تعتبر شركة (روش - Roche) إحدى المؤسسات العالمية الرائدة المبنية على أبحاث الرعاية الصحي، وهي عاملة وفعالة في الاستكشافات، وتطوير وتصنيع الأدوية وأنظمة التشخيص. والشركة أصبحت بصورة تقليدية وموروثة، ذات مركزية في الانتاج إلا أنها ضعيفة في مجال إدارة الزبون.

وزبائن (روش) هم ذوي خبرة في توصيف المنتجات للمرضى.

وفي السابق كانت بيانات الزبون تجمع من خلال مصادر حصرية مشتركة، تتراوح من الزيارات الشخصية الى المراسلات المكتوبة، والبيانات كانت عادة غير متكاملة في قواعد البيانات أو في النظام الملفي المركزي، معيه بذلك وجهات نظر غير مكتملة عن الزبون.

وقد حددت شركة (روش) الحاة الملحة لتبني توجه واسلوب أكثر نحو مركزية الزبون، وذلك سعياً منها لفهم زبونهم بصورة أفضل، وتحسين الخدمات المقدمة لهم ولزيادة فاعلية وكفاءة المبيعات.

وطبقت شركة (روش) نظام التشغيل الآلي لقوة المبيعات حيث ان كل البيانات والتفاعلات مع الزبائن تخزن في قاعدة بيانات مركزية والتي يمكن تشغيلها من خلال المؤسسة.

ونتيجة لذلك تمكنت (روش) واصبحت قادرة على إنشاء ملفات بيانات ومعلومات وصور للزبائن، وتقسيم وتصنيف الزبائن والتواصل معهم سواء الزبائن الحاليين او المحتملين.

إن بعض التطبيقات في النظام التشغيلي لإدارة الزبون (CRM) تظهر في الجدول التالي:

التشغيل الآلي (أتمتت) التسويق	التسويق المستند على حدث (الحافز)	التشغيل الآلي (أتمتت) المبيعات	التشغيل الآلي (أتمتت) الخدمة
- تجزئة السوق - إدارة الحدث - إدارة العقد - التوجيه الجدولة - مكنته الخدمة	- إدارة الحساب - إدارة الفرض - إنشاء عروض اسعار البيع - إدارة الحالة - إدارة مسؤولي الخدمة	- إدارة القيادة - إدارة انتقال السلع للزبون - مواصفات المنتج - إدارة الاتصالات الواردة	- إدارة الحالة - إدارة الاتصالات المتجه للداخل - إدارة التوجيه - تنظيم دور والاولوية - إدارة مستوى الخدمة

جدول (٧-١) المصدر: (اعداد المؤلفين).

### « ثالثاً: إدارة علاقة الزبون (CRM) التحليلي:

يهتم إدارة علاقة الزبون (CRM) التحليلي بما يلي: استحواذ وتجميع، وتخزين، واستخلاص وتكامل ومعالجة وترجمة وتوزيع واستخدام وصياغة التقارير لكل البيانات المتعلقة بالزبون وذلك بهدف تحسين قيمة كل من الزبون والشركة. ونظام ادارة علاقة الزبون (CRM) التحليلي مبني على أسس وقواعد معلومات علاقة الزبون. وبيانات علاقة الزبون يمكن ايجادها من مستودعات ومجمعات البيانات مثل: بيانات المبيعات (الشراء التاريخي)، بيانات مالية (الدفعات التاريخية، نقاط وتسجيلات وحركات الائتمان)، بيانات التسويق (التفاعل والاستجابة للحملة، بيانات مخطط ومشروع الولاء)، وبيانات الخدمة. ولهذه البيانات الداخلية، يمكن اضافة بيانات من مصادر خارجية، على سبيل المثال: بيانات نمط الحياة وبيانات جغرافية من مؤسسات استخبارات وبحوث الاعمال. ومع تطبيق ادوات استخراج واستنباط البيانات، يمكن للشركة معالجة هذه البيانات (تستنتق وتسأل للحصول على المعلومات). والمعالجة والاستنتاق للبيانات يمكن ان يوفر اجوبة لاسئلة عديدة. مثل: من هم اكثر الزبائن قيمة؟ من هم الزبائن الاكثر احتمالاً للانتقال والتحويل الى منافسين؟ من هم الزبائن الذين من الارجح ان يستجيبوا ويتجاوبوا مع عرض محدد؟

إن الغرض من إدارة علاقة الزبون (CRM) التحليلي هو تحليل بيانات الزبون، وتقييمها ووضعها وتشكيلها في نموذج والتنبؤ بسلوك الزبون (Dohnal, 2002).

إن إدارة علاقات الزبون (CRM) التحليلي في الحياة العملية والواقعية ممكن أن تجمع البيانات الخاصة بالزبائن، على سبيل المثال: الذين يسألون عن منتج معين، باستخدام التنقيب عن البيانات (أحد الأدوات المستخدمة لجميع البيانات)، ما هي الخدمات التي قاموا بشرائها مباشرة؟ وما هي الخدمات التي قاموا بشرائها في آخر المطاف؟. ومن الممكن أن تجد أنماطاً في سلوكهم واقتراح الخطوات القادمة خلال عملية رفع المبيعات أو تقاطع البيع. ومن الممكن أن تقيم مدى فاعلية حملة تسويق، اقتراح أسعار أو حتى تطوير أو اقتراح منتجات جديدة. بهذه الطريقة، فإن إدارة علاقات الزبون (CRM) التحليلي يخدم كنوع من المساعدة خلال العملية.

#### مصادر البيانات المتعلقة بالزبون لإدارة علاقة الزبون (CRM) التحليلي:

- مصادر داخلية:
  - بيانات المبيعات (تاريخ الشراء للزبائن)، بيانات مالية (تاريخ الدفع، رصيد الائتمان)، بيانات التسويق (ردود الفعل والاستجابة لحملة، بيانات مخطط ومشروع الولاء والاختصاص).
- مصادر خارجية:
  - البيانات الجغرافية - السكانية وبيانات أسلوب الحياة من مؤسسات استخبارات الأعمال (على سبيل المثال).

#### الفوائد من إدارة علاقة الزبون (CRM) التحليلي:

- على مستوى الزبون:
  - إن إدارة علاقة الزبون (CRM) التحليلي تستطيع أن تقدم في الوقت المناسب حلولاً مفصلة لحل مشاكله وبالتالي تحسن من رضى الزبون.



▪ على مستوى المنظمة:

- إن إدارة علاقة الزبون (CRM) التحليلي تقدم إمكانية أكبر وأكثر قوة لتقاطع المبيعات وكذلك لبرامج الحركات الصاعدة للبيع أو المنتهية أو العالية ويقدم أساليب فعالة أكثر لبرامج إكتساب وحيازة الزبون والاحتفاظ به.

### الحالة ٧-٣: إدارة علاقة الزبون (CRM) التحليلي في شركة اكسا (AXA):

شركة اكسا (AXA) هي شركة تأمين (مؤمنة) اسبانية لديها إيرادات أكثر من ٨ و ١ بليون يورو (٣ و ٢ بليون دولار) ومليونين من الزبائن وهي كذلك عضو في المجموعة العالمية العملاقة المعروفة في قطاع التأمين، مجموعة اكسا (AXA).

وتدير شركة (اكسا) حملات تسويقية في اسبانيا لتسويق منتجاتها وخدماتها الكثيرة والمتعددة. وترغب الشركة في الحصول على تفهم ومعرفة أكثر من زبائها، وذلك لكي تستطيع صنع وتقديم عروض أكثر شخصية وتطبيق حملات تسويقية تهدف لكسب إخلاص وموالة الزبون.

وقد قامت شركة اكسا (AXA) باستخدام أنظمة إدارة علاقة الزبون (CRM)، وحلول استخراج والتنقيب عن البيانات، من شركة موردة لهذه الأنظمة وهي شركة ساس (SAS)، وذلك لبناء نموذج (Model) تنبؤي لالغاء بوليصة التأمين. ويقوم الحل بإنشاء ملفات ونماذج تنبؤية من واقع بيانات الزبون، والتي تمكن الشركة وعلى نحو ممتاز ورفيع ودقيق من الحصول على الأمور والوظائف التالية: إدارة الحملات المستهدفة، إدارة مركز النداء (الاتصال)، التشغيل الآلي لقوة العمل، ونشاطات كثيرة أخرى مرتبة بإدارة علاقات الزبون (CRM).

ومن أجل فحص البرمجيات والتطبيق (النموذج) قبل وضعه في الخدمة الفعلية، فقد تم تطبيق النموذج على بوالص التأمين الحالية وكذلك الملغية، وفي عدة مكاتب وفروع للتأكد من صحة ودقة النموذج (والبرمجيات) قبل تطبيقه وادخاله في الخدمة على مستوى جميع

اسبانيا. بل وأكثر من ذلك، حيث استخدم النموذج لإنشاء مجموعتين للمراقبة والتحكم (مقسمة الى احتمالات عالية ومخفضة) والتي لم تكن مستهدفة بأي طريقة، بينما المجموعات الأخرى مقسمة بنفس الطريقة (الى احتمالات عالية ومخفضة) والتي تم استهدافها بنشاطات تسويقية مختلفة. وكانت نتائج ومخرجات ذلك، التطبيق (النموذج) ان معدل بوالص التأمين الملغاة قد انخفضت بما يعادل تسعة بالمائة من النقاط لقطاع مستهدف محدد. إضافة لجعل الزبون في دائرة الضوء (الاهتمام) والذي تم تحقيقه بواسطة النموذج، ويمكن لشركة اكسا الان ان تصمم وتنفذ نشاطات أكثر شخصية وحملات ولاء واخلاص الزبون مرتبطة بحاجات وتوقعات الزبائن ذوي القيمة العالية. (المصدر: SAS).

لقد أصبح إدارة علاقة الزبون (CRM) التحليلي جزءاً هاماً من العديد من تطبيقات إدارة علاقة الزبون (CRM). ويناضل إدارة علاقة الزبون (CRM) التشغيلي للوصول الى فاعلية كاملة من دون المعلومات التحليلية عن الزبائن.

على سبيل المثال، فهم وإدراك قيمة الزبون او نزعاته للشراء، تساند وتدعم عدة قرارات لإدارة علاقة الزبون (CRM) التشغيلية مثل:

- من هم الزبائن الذين يجب ان نستهدفهم بهذا العرض؟
- ما هي الأولويات المرتبطة والنسبية لإنظار الزبائن في خط الانتظار، وما هو مستوى الخدمة الواجب تقديمه؟
- اين يجب أن أركز جهودي للبيع؟

إن إدارة علاقات الزبون (CRM) التحليلي يمكن ان يوجه الشركات الى اتخاذ قرار بأن اساليب وطرق البيع يجب ان تكون مختلفة بين مجموعات الزبون، فالزبون ذوي القيمة المحتملة الأعلى يمكن ان يوفر لهم البيع وجهاً لوجه، والزبائن ذوي القيمة الأقل يمكن التواصل معهم من خلال مبيعات عن بعد (التلفون او الاتصال). وأكثر من ذلك، يمكن تفصيل محتوى وطبيعة اتصالات الزبون، ربما حسب شريحة او مجموعة محددة، باستخدام المهارة في تحليل

بيانات الزبون. وهذا يحسن من احتمال ان يقبل الزبون العرض المقدم اليه. ومن وجهه نظر الزبون، ممكن ان يقدم إدارة علاقات الزبون (CRM) التحليلي، اذا كان في الوقت المناسب وتم صنعه وفقاً لطلب الزبون: حلولاً لمشكلات الزبون، وبذلك يحسن من رضى الزبون. ومن وجهه نظر الشركة ممكن ان يوفر إدارة علاقة الزبون (CRM) التحليلي منظوراً أكثر قوة لبرامج عبر البيع، وفوق البيع، وبرامج أكثر فاعلية وكفاءة لاستقطاب الزبون والاحتفاظ به.

#### « رابعاً: إدارة علاقات الزبون (CRM) التعاوني:

إدارة علاقة الزبون (CRM) التعاوني تمكن جميع الشركات من خلال قنوات التوزيع، وكذلك جميع الإدارات في الشركة، من العمل معاً ومشاركة البيانات الخاصة بالزبون. (Dohnal, 2002) لوحى ان العالم باتل (Buttle, 2009) تحدث عن ادارة علاقة الشراكة هذه (PRM: Partner Relationship Management)، الا انه يرى ان هناك تنافساً بين الإدارات مما يعيق ويعطل جهود إدارة علاقة الزبون (CRM) لمشاركة البيانات ذات الصلة على مستوى الشركة جميعها.

مثلاً: قد تفيد معلومات من خط المساعدة، ادارة التسويق ان تختار نقطة من خلالها تركز عليها خلال حملة التسويق القادمة). ان هدف ادارة علاقة الزبون (CRM) التعاوني هو زيادة المشاركة في المعلومات ذات الصلة والمطلوبة من جميع الإدارات مع التركيز على زيادة جودة الخدمات المقدمة للزبائن. ويجب ان تكون الخرجات النهائية لهذا الاجراء عبارة عن الزيادة في منفعة وصالح الزبون وولائه. (Edward, 2007, online). وفيما يلي مثال سوف يستعرض العملية والمعالجة الداخلية لإدارة علاقات الزبون (CRM).

إن ادارة علاقة الزبون (CRM) التعاوني هو المصطلح الذي يطلق على وصف التحالف الاستراتيجي والتكتيكي لتحالف مؤسسات مستقلة طبيعياً في سلسلة التجهيز لتحقيق مؤشرات: أعلى من الربحية، والجذب والاستقطاب، والاحتفاظ وتطوير الزبائن. على سبيل المثال يستطيع مصنعى بضائع ومواد الزبون وتجار التجزئة ان يصفوا ويرتبوا شؤون موظفيهم وعملياتهم واجراءاتهم والتكنولوجيا المستخدمة لديهم، وذلك لخدمة المتسوقين بصورة أكثر

فاعلية وتأثيراً وكفاءة. بحيث يوظفون خبراتهم وممارساتهم بصورة مشتركة في عدة قطاعات ومجالات مثل: السوق المشتركة، إدارة القطاعات، التنبؤ التعاوني، تطوير منتج جديد مشترك، وابحاث السوق. وإدارة علاقة الزبون (*CRM*) التحليلي يستخدم تكنولوجيا إدارة علاقة الزبون (*CRM*) للتواصل والتعامل على مستوى وعبر الحدود التنظيمية والمؤسسية. وبالرغم من ان التكنولوجيا التقليدية مثل البريد السطحي، البريد الجوي، والهاتف (التلفون)، والفاكس مكنت من حدوث ذلك، فإن المصطلح يتم استخدامه وتطبيقه بواسطة تكنولوجيا اكثر حداثة وتطوراً مثل تبادل البيانات الالكتروني (*EDI- Electronic Data Interchange*)، بوابات الانترنت، الاعمال على الانترنت، الصوت باستخدام الانترنت، المؤتمرات، غرف الدردشة، منتديات ومنابر الانترنت والبريد الالكتروني.

تسمح هذه التكنولوجيا للبيانات والاتصالات الصوتية بين الشركات وشركائهم في الاعمال او الزبائن، وإدارة علاقة الزبون (*CRM*) التحليلي تسمح للمؤسسات المستقلة والمنفصلة، بصف جهودها والعمل معاً من اجل خدمة زبائنهم بفاعلية أكبر. وتتيح للمعلومات القيمة ان يتم مشاركتها عبر سلسلة التجهيز (*Supply Chain*).

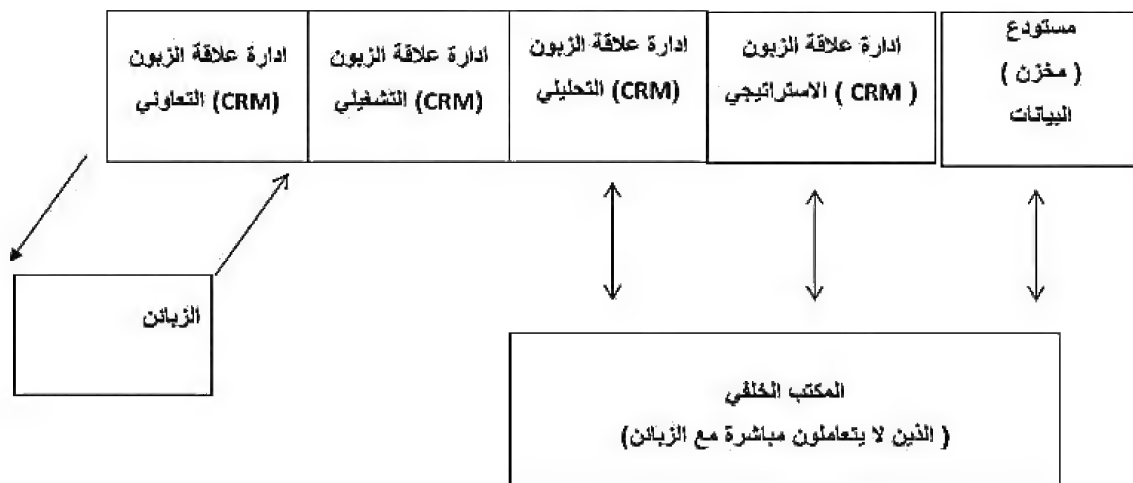
إن بعض الموردين لتكنولوجيا إدارة علاقات الزبون (*CRM*)، قد قاموا بتطوير تطبيقات وبرمجيات لإدارة علاقة الشريك (*Partner Relationship Management*) تمكن الشركات من إدارة شريك معقد او إدارة الانظمة البيئية وخفض تكاليف إدارة الشريك او القناة. ان تطبيقات وبرمجيات إدارة علاقة الشريك (*PRM*) تستخدم غالباً لإدارة ترويج وتعزيز وتأسيس الشريك. إن مصنعاً لمواد وبضائع الزبون قد يكون لديه دزينة او أكثر من برامج الاعلان التعاونية المختلفة، تعمل وتشغل انياً وفي نفس الوقت. ان تطبيقات وبرمجيات إدارة علاقة الشريك (*PRM*) تسمح وتتيح للشركات ان تقوم بالادارة لكل من: توزيع المخصصات، الخطط، ومراقبة الخواطر والعروض وقياس المخرجات. إن إدارة علاقة الزبون (*CRM*) تستخدم لوصف تطبيقات هذه التكنولوجيا المماثلة للاتصالات الداخلية، على سبيل المثال: عبر المبيعات، التسويق، ووظائف وعمليات الخدمة.



إن الاساس لأي نظام لادارة علاقة الزبون (CRM) هو بيانات الزبائن والتي تخزن بشفافية من قبل جميع الدوائر في مستودع (مخزن) ضخمة للبيانات (Data Warehouse). وتقوم باجراء العمليات والمعالجة لهذه البيانات وبصورة الية تشكل وتصمم الوظائف الاساسية، وكذلك تقوم بتحليل النماذج لسلوك الزبون وتصنع التنبؤات. بمعنى انها تقوم بتحويل البيانات الى معلومات. ويتم ارسال المعلومات الى مكون او جزء تشغيلي حيث يقوم موظفوا المكتب الامامي (الذي يتعامل مع الزبون) بوضعة قيد الاستخدام. ويسمح لتلك المعلومات أن يتم استخدامها لتفاعل الشخصي وفعال مع الزبون.

هذه الخطوات الثلاثة يتم ملاحظتها من قبل موظفوا المكتب الخلفي (الذين لا يتعاملون مع الزبائن) والتي تحفزهم وتؤثر فيهم وايضاً تتأثر وتحفز بهم. مثلاً: خلق وانشاء منتج مناسب جديد). المعلومات من إدارة علاقة الزبون (CRM) التشغيلي جاهزة ومتاحة لأي موظف من خلال إدارة علاقة الزبون (CRM) التعاوني. ويرى الزبون هذا النظام كنشاط تم سياقة اليه ويقوم بالتفاعل معه. ومن ثم فإن هذا التفاعل يؤثر على العملية والمعالجة بأكملها والتي تدين بالشكر لهذه المدخلات المستمرة في العمل.

وهذا كله موضح من خلال الرسم في الشكل (١-٧):



شكل (١-٧) المصدر (اعداد المؤلفين)



## الحالة ٦-٤:

## إدارة علاقة الشريك في شركة (سيجواي - Segway)

تعتبر الشركة الناقلة الشخصية *Personal Transporter PT*: (سيجواي - Segway) من أوائل المصنعين لأجهزة النقل ذات العجلتين، وذاتية الموازنة، وأجهزة النقل الكهربائية، وبمنتجات حازت على الاهتمام العالمي. وحيث أن سيجواي نزلت لأول مرة للبيع في ٢٠٠٢، فقد حظيت بما نسبته ٥٠٪ من النمو السنوي، كما أن الزبائن التجاريين والمستهلكين، قد قاموا بتبنيها لتفنيها وإبداعها ولتعددية استعمالات منتجاتها وفاعلية الطاقة وسهولة الاستعمال. ومقر (سيجواي) في بيدفورد - هامبشير الجديدة، وتمتلك شبكة توزيع عالمية بأكثر من ٢٥٠ سوق أو محل أو فرع أو منفذ (مخرج) وعلى مستوى ٦٢ بلداً. وما يقارب ما نسبته ٩٠٪ من أعمال سيجواي تأتي من خلال شبكة من الموزعين والتجار.

أرادت الشركة توظيف حلاً متكاملًا يمكنه إدارة نشاطات وحركات المبيعات المباشرة وغير المباشرة، بأسلوب وطريقة متماسكة. وكان الحل بتطوير مدخل وبوابة الانترنت لشركة سيجواي، وهو موقع انترنت آمن يسمح لموظفي سيجواي والشركاء في القناة من إدارة عمليات وأجراءات البيع بفاعلية وكفاءة. وهناك وظيفتين أساسيتين لمدخل وبوابة الانترنت للشركة: المعارض التجارية، الحملات الدعائية والمصادر الأخرى المتعددة.

التبليغ واعطاء التقارير عن مبيعات التجزئة، لمشاركتها في برامج الحوافز لشركة سيجواي. ولدى شركة سيجواي حوالي ١٢٠ تاجرًا في شمال أمريكا، وأكثر من ٧٥٪ منهم قد تبنوا حل تطبيقات وبرمجيات إدارة علاقة الشريك (PRM). حيث ان لكل تاجر حسابه الخاص ومعلومات الدخول الخاصة به، مع السماح له بالدخول الى بيانات تهمه. والمدراء الاقليميين لشركة سيجواي يستطيعون جمع البيانات للحصول على نظرة شاملة للتوقعات والتنبؤات والمبيعات. (المصدر: salesforce). الجدول التالي يوضح انواع إدارة علاقة الزبون (CRM) والصفة الغالبة (السائدة او المسيطرة) على كل نوع:

نوع إدارة علاقة الزبون (CRM)	الصفة الغالبة (السائدة أو المسيطرة)
استراتيجي	الزبون المركز هو جوهر استراتيجية العمل التي تهدف الى الفوز بالزبائن المربحين والاحتفاظ بهم.
تشغيلي (عملياتي)	تركز على مكثنة عمليات واجراءات التعامل مع الزبون وجهاً لوجه، مثل البيع والتسويق وخدمة العملاء.
تحليلي	التركيز على الخوض الذكي واستكشاف بيانات الزبون ذات الصلة لاغراض استراتيجية او تكتيكية مرحلية لغرض معين
تعاوني	استخدام وتطبيق التكنولوجيا على مستوى محددات وحدود المؤسسة مع رؤية وبصيرة لتحسين الشركة والشركاء وقيمة الزبون

(جدول (٧-٢) المصدر (اعداد المؤلفين).

نلاحظ من الجدول اعلاه مركزية الزبون في الانواع الاربعة حيث التركيز على تطوير ثقافة العمل - الزبون المركز - والتي تعني بالفوز بالزبائن والاحتفاظ بهم. كذلك مركزية الزبائن تتنافس مع العناصر الاخرى للزبون.

# **الفصل الثامن**

**إدارة علاقات الزبون إلكترونياً**

*E-customer Relationship Management*



## الفصل الثامن

### إدارة علاقات الزبون إلكترونياً

#### *E-customer Relationship Management*

##### « المقدمة:

ان ظهور الانترنت والتقنيات المستخدمة من خلاله ساعدت بشكل واسع من تحقيق عملية الاتصال وتطور تلك العملية على مستوى السوق العالمية ولكن المستعمل لن يتمكن من التواجد والحضور عالمياً الا من خلال بعض التقنيات التي تسمى مكنة البحث، حيث ان هذه التقنيات او مكنة البحث وادواتها تعتبر اساس في تمكن المستهلك او الزبون من الوصول والاتصال بمواقع الويب من اجل الحصول على ما يريد من معلومات او منتجات مختلفة.

ان انتشار شبكة الانترنت على المستوى العالمي وتزايد عدد المستخدمين بشكل كبير ساهم بشكل فعال في كسر الحواجز والقيود وتجاوز الحدود المحلية الى الدولية واصبح بإمكان اي فرد في العالم يمتلك حاسبة الكترونية وخط اتصال على شبكة الانترنت له موقعاً يتصل بأبعد نقطة بالعالم، وان الفرد يستطيع ان يطلع على ما هو منشور على هذه الشبكة والاشتراك بالمواقع التي يرغب بها. وهذا ما أثر على تصميم وتنفيذ الانشطة التسويقية بإتجاه تبني الادوات الالكترونية، حيث ان السهولة التي تتضمنها الادوات والتقنيات الحديثة من خلال الانترنت ساعدت على جمع المعلومات وعرض المنتجات والاعلان عنها على مستوى السوق العالمية بشكل اسهل مما كان في التسويق التقليدي والتعرف على ردود فعل الزبائن تجاه عروض الشركات. بنفس الوقت فإن سهولة الاتصال وسرعة الاستجابة من قبل المنظمات لما يطلبه الزبون ساعد ببناء الثقة وثم تعزيز العلاقة بين الزبون والمنظمة.



ويشير (Caffey, 2006) الى امكانية المنظمات من استخدام التقنيات الحديثة بإعتبارها ادوات فعالة للتسويق الالكتروني، حيث يمكن تحقيق الاهداف التسويقية من خلال استخدام ما يطلق عليه (web marketing) ومن خلال تطبيق التقنيات الرقمية واستعمال تقنية الاتصالات الالكترونية.

ان استخدام شبكة الانترنت مكن الزبائن من تحقيق مستوى عال من التفاعل والاتصال بالمنظمات في التسويق لمنتجاتها المختلفة مهما كان موقعها في اي منطقة بالعالم وهذا ساعد هذه المنظمات من التسويق والاستجابة الفورية والحصول على رد فعل سريع واستجابة سريعة والكثير من هذه قد تكون انية باستخدام التقنيات المختلفة التي تمثل أدوات أساسية للأعمال الالكترونية ومنها التسويق الالكتروني، بنفس الوقت فإنه غير الوسائل والادوات المستخدمة في عملية البيع والشراء والاعلان والتوزيع وتقديم المنتجات، كذلك وفر أدوات البحث سهل على المستخدمين الاتصال بمواقع الشركات والافراد والمواقع الحكومية وعقد صفقات البيع والشراء (Stake, 2010)، وكذلك سهل عملية التواصل مع الزبائن وتقوية العلاقة معهم بشكل يخدم الطرفين (الزبون والمنظمة).

في هذا الفصل سيتم التركيز على ما يلي:

أولاً: تقنيات الانترنت وإدارة علاقات الزبائن.

ثانياً: أسس وقواعد إدارة علاقات الزبون الكترونياً.

## « أولاً: تقنيات الانترنت وإدارة علاقات الزبائن

ان ظهور الانترنت ادى الى انتقاله كبيرة في طبيعة مزاولة المنظمات لانشطتها المختلفة التي بدأت تتجه شيئاً فشيئاً نحو الاعتماد على الانترنت كوسيلة إدارة فعالة في عملية تنفيذ انشطتها والاتصال مع المستهلكين او الزبائن وبالتالي سهل عملية اقامة علاقات الزبون وإدارتها.

نتيجة ما حققت شبكة الانترنت من تسهيلات وسرعة وكم من المعلومات يمكن الحصول عليها بسهولة فقد ظهرت مفاهيم متعددة كالأعمال الالكترونية والتجارة

الالكترونية والتسويق الالكتروني، ان هذه المفاهيم المهمة ساعدت منظمات الاعمال في اللجوء اليها واعتمادها ضمن منظور التجديد والتطور الذي نتج عن هذه الشبكة والتقنيات المستخدمة فيها الى كل مفهوم من المفاهيم اعلاه له انعكاس على بناء وخلق العلاقة مع الزبائن، ادارة تلك العلاقة وسنحاول هنا توضيح ذلك وفقاً لكل مفهوم.

### أ- الاعمال الالكترونية:

تمثل الاعمال الالكترونية ظاهرة تتضمن تغيراً مهماً في هيكله الاعمال وكذلك في الظروف الاجتماعية والحضارية والاقتصادية والثقافية وتفاعلات السوق وذلك لان الافراد والاعمال التجارية احدهما يكمل الثاني وهو اسلوب جديد الا هو الاعمال الالكترونية (Prformu, 2003).

ان الاعمال الالكترونية تمثل مجموعة من العمليات والنظم والوسائل والتقنيات الرقمية التي تسمح للمنظمات بأن تحدد وتدير علاقاتها في البيئة الداخلية والخارجية المحيطة بها يضمن لها افضل تكييف وتجاوب مع اي تغيير من المحتمل ان يحدث في بيئة الاعمال، وكذلك تسمح في زيادة قدرتها على تحليل الفرص والتهديدات المحتملة وكيفية مواجهتها بالشكل الذي يقلل من تأثيرها على تنفيذ الاعمال (الصميدعي، ردينة ٢٠١٢).

في الوقت الحاضر تتنافس المنظمات نحو تبني الاعمال الالكترونية لتحقيق عوائد مالية ومزايا تنافسية في السوق وكسب زبائن جدد والاحتفاظ بهم، وان هذه المزايا تمثل أهدافاً مثالية لمنظمات الاعمال من وراء تبني الاعمال الالكترونية (Proformu, 2003) ويمكن إيجازها بمايلي:

- ١- الوصول الى الاسواق الجديدة والزبائن المستخدمين للويب على نطاق واسع للبحث عن الحلول للمشاكل المالية والتسويقية وكثرة المنافسة على صعيد مختلف للاسواق الداخلية والخارجية.

٢- تحسين صورة المنظمة ومكانتها الذهنية والمنتجات من خلال الحضور على الانترنت الذي يسمح للملايين من مشاهدة ما هو معروض من سلع وخدمات والاطلاع على المعلومات المنشورة عن المنظمة ومنتجاتها، بذلك تصبح مواقع المنظمة عبارة عن وسيلة ترويجية وإعلانية واسعة الانتشار.

٣- تحسين مستوى الخدمات المقدمة للزبون التي اساس لبناء علاقة زبون جيدة

٤- تأسيس علاقات الزبون الأكثر تفاعلية

٥- إدارة حاجات الزبون ومحاولة تلبيتها

٦- يسهل عملية الاتصال والتواصل مع الاطراف المختلفة وفهم الزبائن في مختلف البلدان.

٧- تقليل دور الوسطاء والموردين الذي يضيف تكاليف يتم تحميلها على سعر المنتج. والتي تنعكس على القدرة الشرائية للزبائن مما يجعلها عامل جذب لهم.

٨- إدارة الطلب وتسهيل عملية التعامل والتفاوض.

٩- تقليل تكاليف العروض وصفقات التبادل التجاري، ومعالجة الاعمال الإلكترونية. بشكل مباشر بين الاطراف المختلفة من خلال الوصلة الالية.

١٠- بيع وتسليم المنتجات الرقمية بشكل فوري

١١- تقليل وقت التسليم وتكون صفقات تجارية بشكل مباشر وأكثر فورية واستعمال

عملية الاعمال الإلكترونية والطلبات المختلفة وبشكل تفاعلي.

الواضح من النقاط اعلاه ان من اهداف ومزايا الاعمال الالكترونية لمنظمات الاعمال هي كسب زبائن جدد والاحتفاظ بهم وكذلك اقامة علاقات معهم من خلال ما تقدمه الاعمال الالكترونية من مزايا وتسهيلات واتصالات تساعد الزبائن على فهم ما تقدمه المنظمة من منتجات وكذلك صورة ومكانة هذه المنظمة وهي شيء اساسي في بناء علاقات جيدة وطويلة مع المنظمة.

### ب- التجارة الالكترونية E-commerce

تمثل التجارة الالكترونية احد الأوجه الرئيسية للاعمال الالكترونية حالها حال التسويق الالكتروني (E-Marketing) والبنوك الالكترونية (E-banking) والتجهيز الالكتروني (E-supplying) وغيرها من الاعمال الالكترونية الاخرى التي كثر استخدامها في الوقت الحاضر بشكل متسارع بدخولها الى العديد من قطاعات مختلفة ووكالات متعددة.

تعرف التجارة الالكترونية على انها كافة العمليات الخاصة بتنفيذ عملية التبادل التجاري (سلع، خدمات ومعلومات) من خلال استخدام شبكة الانترنت بالإضافة الى الوسائل والشبكات التجارية العالمية على مختلف انواعها (الصميدعي، ردينة، ٢٠١٢).

ان أنشطة التجارة الالكترونية والتي تمارسها ذات صلة في انشاء واقامة علاقات زبون مستمرة إلكترونياً ويمكن تلخيصها بما يلي:

- ١- عمليات توزيع وتسليم المنتجات ومتابعة الاجراءات والتي تتسم بالسرعة.
- ٢- سرعة الاستجابة لطلبات الزبائن
- ٣- التفاوض والتفاعل بين البائع والمشتري والذي يؤدي الى انشاء علاقة بينهما.
- ٤- إقامة علاقات مع الزبائن التي تدعم عمليات البيع والشراء وخدمات ما بعد البيع.
- ٥- الاعلان والترويج عن السلع والخدمات.
- ٦- تقديم كافة المعلومات عن ما هو معروض من سلع وخدمات والمواصفات والاسعار، مما يجعل الزبون على دراية واضحة لما قد يشتريه ويحقق حاجاته ورغباته.
- ٧- الدعم الفني للسلع والخدمات مما يعكس على العلاقة بين المنظمة والزبون.
- ٨- تبادل البيانات إلكترونياً مما يؤدي الى اقامة قاعدة معلومات لدى المنظمة عن زبائنهم.
- ٩- الاتصالات والمراسلات الالية المرتبطة بعمليات البيع والشراء
- ١٠- تحسين خدمة الزبائن بهدف جذبهم لاستمرار التعامل مع المنظمة.
- ١١- تحسين العلاقات مع زبائن المنظمة المختلفين ومحاولة تطويرها بأفضل الطرق خلال إدارة علاقة الزبون إلكترونياً.

### ج- التسويق الالكتروني E-marketing

يعتبر التسويق الالكتروني احد اهم اشكال الاعمال الالكترونية ومركز انشطتها المختلفة لانه يركز على الانشطة التسويقية التي تقوم بها منظمة الاعمال التي ترغب في تطوير انشطتها بشكل الذي يستجيب لمتطلبات السوق والزبائن وكذلك لمجارات المنافسة ومحاولة زيادة حصتها السوقية وربحياتها من خلال كسب زبائن جدد والاحتفاظ بهم لفترة طويلة من خلال اقامة علاقات زبون ناجحة.

ان اقامة علاقات زبون وخلق الولاء لدى الزبون تعتبر من المهام الاساسية للتسويق الالكتروني كما هو موضح في الشكل رقم (٨-١) التالي:

الشكل (٨-١): الابعاد التي يتضمنها تخطيط التسويق الالكتروني





ان التسويق الإلكتروني اليوم يجب ان يكون مركز كافة اعمال المنظمة من اجل الوصول الى التسويق التفاعلي والتبادلي الرقمي اضافة لدورة في عولة الانشطة التسويقية. ان الشكل اعلاه يشير بوضوح بأن من مهام وانشطة التسويق الإلكتروني إدارة علاقات الزبون (CRM) ناجحة واطافة البرامج الخاصة في خلق الولاء لدى الزبائن للمنظمة ومنتجاتها، بنفس الوقت يركز على كيفية استثمار قيمة الزبون التي هي احد قواعد بناء علاقات الزبون.

إن تعريفات التسويق الإلكتروني كثيرة يمكن ان نشير لبعض منها:

ان التسويق الإلكتروني يتضمن كافة الانشطة التي تنفذ من خلال الانترنت لايجاد حل وجذب الزبائن والاحتفاظ بهم وجلب الارباح، هذا التعريف قدمه (Mark Sceats) وعرض من قبل (Otlacan 2010).

اما الجمعية الامريكية للتسويق عام (٢٠٠٤) فقد عرفت التسويق الإلكتروني على انه وظيفة تنظيمية وتتمثل بمجموعة من العمليات التي تحدد لخلق الاتصال وتسليم القيمة الى الزبون وادارة علاقات الزبون بالطرق التي تحقق المنافع والاهداف للمنظمة وأصحاب الحصص والتي تتم من خلال الادوات والوسائل الالكترونية (The American Marketing Association, 2004).

ان مفهوم التسويق الإلكتروني هو تطبيق لمفهوم التسويق الحديث وعناصره ومزيجه من خلال استخدام الانترنت والاثنان يركزان على تلبية متطلبات السوق وحاجات ورغبات الزبائن وكذلك تحديد وسائل الاتصال والمنافذ التوزيعية التي تمكن المنظمة من تنفيذ اهدافها وللوصول للسوق المستهدف وعلية فإن التسويق الإلكتروني يشير الى التطبيق الناجح لمبادئ التسويق وتقنيات الاتصال الحديث من خلال اجهزة اتصال الكترونية وبشكل خاص تقنيات الانترنت وكذلك يتضمن استخدام التسويق المباشر وغير المباشر والتقنيات المساعدة لايصال انشطتها الى الاسواق المختلفة.

المتفحص لهذه التعريفات يستنتج فيما يتعلق بادارة علاقات الزبون بأن التسويق الإلكتروني يقوم بالعديد من الانشطة المتعلقة بهذه الادارة من خلال:

- الاتصال والتواصل مع الزبائن
- استثمار قيمة للزبون
- خلق الولاء لدى الزبائن
- تحقيق منافع للزبون والمنظمة
- تحقيق أهداف المنظمة والمتعلقة في اقامة علاقات وثيقة مع الزبائن
- ان التسويق الالكتروني له نماذجه وطرقه وادواته التي تساهم في انجاز أهداف المنظمة واهداف التسويق التي تركز على الزبون واستثمار قيمته
- التسويق الالكتروني يمثل نوعاً من التسويق للمنتج (سلعة وخدمة وفكرة) على شبكة الانترنت.

### « ثانياً: اساسيات وابعاد ادارة علاقات الزبون إلكترونياً:

ان اقامة وبناء علاقات مع الزبائن وادارتها بالشكل الصحيح والايجابي لكل من المنظمة والزبون ليس مصطلح او مفهوماً جديداً على منظمات الاعمال وإدارة التسويق فيها، لان بناء علاقات مستديمة وطويلة أصبح ضمن الاهداف الاستراتيجية لهذه المنظمات اذا ما ارادت النمو والتطور باعتبار ان الزبون يمثل المصدر الاساسي لفوائد وارباح هذه المنظمات باعتبار ان المبيعات هي اساس إيرادات المنظمة وربحياتها. ان كسب الزبون والاحتفاظ به مسألة ذات اهمية وهي مؤشر لمكانة المنظمة واستمرارها.

ان ظهور الانترنت وما رافقه من ثورة في المعلومات والاتصالات وكذلك ظهور تقنيات جديدة تم استخدامها من خلال الانترنت كالاعمال الالكترونية، التجارة الالكترونية التي سبق تناولها في الفقرة السابقة. وكذلك اتجاهات منظمات الاعمال لتبني الانترنت وهذه التقنيات صار عليها الزاماً ان تقيم علاقات طويلة مع الزبون ابتداءً من جذب الزبون وكسبه والاحتفاظ به وذلك من خلال استخدام وسائل الكترونية متعددة كالتعامل الالكتروني، العروض الالكترونية، الاتصالات الالكترونية بالبيع والشراء الكترونياً وغيرها، كل هذا

يتطلب من هذه المنظمات على تطوير وسائل علاقات الزبون بالاعتماد على هذه الوسائل مما أدى بالتالي الى ظهور مفهوم إدارة علاقات الزبون إلكترونياً.

#### أ- مفهوم إدارة علاقات الزبون إلكترونياً:

يعرف (mattheson, 2011) إدارة علاقات الالكترونية (E-CRM) بأنها عبارة عن عملية زيادة معدلات الاحتفاظ بالزبائن بواسطة الرفع من مستوى ارضائهم، وهي مجموعة من الخطوات المنسقة والتي يتم تصحيحها من اجل زيادة ايرادات المبيعات وتقوية العلاقات التي تربط المنظمة مع زبائنهم.

في حين يشير (الطائي، العبادي ٢٠٠٩) الى ان ادارة علاقات الزبون الكترونياً تتضمن خلق استراتيجيات وخطط حول كيفية دعم التكنولوجيا والبيانات الرقمية لادارة علاقات الزبون الالكترونية.

ان مفهوم ادارة علاقات زبون الكترونياً يمثل استراتيجيّة تسويقية متكاملة تهدف الى تخطيط ومراقبة العلاقات القائمة مع الزبون من اجل تحقيق المعرفة المتواصلة عنهم و ثم تكيف ما يراد عرضه من منتجات مختلفة وفقاً لخصائص كل زبون من اجل الاحتفاظ بهم ويكون ذلك بالاستناد على برمجيات وتكنولوجيا المعلومات والاتصال.

وعليه فإن علاقات الزبون بشكل عام والكترونياً فيها تمثل نظرة شمولية متكاملة لان تركز على عملية الاتصال الدائم والمستمر مع الزبون وتقديم قيمة اضافية له لذلك فإن ادارة علاقات الزبون الكترونياً تحتل استراتيجيّة وفلسفة موجهة للاعمال عالية القيمة بإستخدام البرمجيات وتكنولوجيا المعلومات ووسائل الاتصال الحديثة المتطورة والالكترونية لذلك فان التسويق والخدمة المقدمة للزبائن المدججة مع تقنيات تكنولوجيا والحصول على المعلومات والمعرفة والتي تنطق ببناء واقامة علاقات طويلة الامد من خلال شبكة الانترنت والتقنيات المستخدمة فيه.

على ضوء ما تقدم يمكن ان نشير الى (E-CRM) تعمل وفق المبادئ التالية:

- مبدأ المعاملة الفردية (الشخصنة): أي معاملة الزبون بشكل منفرد وهذا يعني ان تصميم ومحتوى خدمات الزبون لا بد ان يكون على اساس التفضيلات الشخصية لكل زبون مما يؤدي الى شعور هذا الزبون بالراحة. بنفس الوقت فان هذا المبدأ ذا كلفة متغيرة بالنسبة للمسوقين والبائعين بسبب الاختلافات الشخصية والسلوكية للزبائن الامر الذي ادى يتطلب جهداً اكبر وتكيفاً اعلى.
- المبدأ رضا وولاء الزبون: ان رضا الزبون واكتساب الزبون والاحتفاظ به من خلال اقامة علاقات شخصية معه، هذا لا يتم الا من خلال تلبية ما يحتاجه الزبون اي الاحتياجات الشخصية له ودعم تلك العلاقة من خلال تفهم ومعرفة الزبون واستمرار التواصل معه بوسائل الاتصال الالكتروني المختلفة.
- مبدأ اختيار الزبون الجيد ذا قيمة عالية: إن المنظمات لا بد لها من تمييز زبائنهم من ناحية قيمة كل زبون ومدى استمراره ورغبته في العلاقة مع المنظمة لان الابقاء على الزبون الجيد له انعكاس على مستوى الايرادات وبالتالي الارباح.

#### ب- اهداف ادارة علاقات الزبون الالكترونيأ:

العديد من الاهداف التي تحققها ادارة علاقات الزبون الكترونية للمنظمة ويمكن ان تنقسم الى ما يلي:

- ١- حل المشاكل التي تواجه المنظمة وتتلخص بما يلي:
  - انخفاض او ضعف مستويات المبيعات والذي يؤدي الى انخفاض الايراد وثم الارباح
  - الفهم القليل والمعرفة الضعيفة وغير المناسبة لاحتياجات الزبائن الشخصية وانعكاس ذلك على بناء علاقة واضحة وجيدة معهم.
  - ضعف وسائل الاتصال التقليدية التسويقية والترويجية من خلق الاستجابة القوية لما تعرضه المنظمة من منتجات وخدمات.

- تحول وتسرب الزبائن الى المنظمات المنافسة وهذا يمثل خسارة كبيرة للمنظمة.
- محاولة المحافظة على الميزة التنافسية وعدم فقدانها.
- تكاليف اقامة وبناء علاقات زبون ومراقبة تلك العلاقة في ضمن المفهوم الاعتيادي لادارة علاقات الزبون وتغير لذلك يكون ذات كلفة مرتفعة بالقياس باتجاه جديد (E-CRM).

٢- الاهداف الاستراتيجية لادارة علاقات الزبون الكترونية والتي يمكن تلخيصها بما يلي:

- تطوير وتحسين خدمات الزبون والذي ينعكس ايجابياً على بناء علاقة قوية.
- زيادة المبيعات والذي ينعكس ايجابياً على الايرادات والارباح.
- تساهم في تخفيض التكاليف المترتبة على خدمة الزبون واقامة علاقات معه.
- الصمود امام المنافسة وخاصة مع زيادة حدة التنافس على الصعيد المحلي والعالمي.
- الاستجابة لخدمات السوق والمنافسة والتطورات المتسارعة على كافة الاصعدة.
- المساعدة في بناء قاعدة البيانات لزبائن المنظمة في مختلف البلدان واطافة لسهولة الوصول اليها بكل شفافية
- المساعدة في دعم سريع وأفضل لعملية اتخاذ القرارات المختلفة

### ج- أسس تطوير علاقات الزبون الكترونياً

من اجل بناء أسس لتطوير علاقات الزبون الكترونياً لا بد للمنظمة ادارة التسويق فيها وان تعمل بشكل جدي وصحيح نحو وضع اسس صحيحة التي لها أثر في نجاح إدارة علاقات الزبون الكترونياً وهي كما يلي:

- ١- بناء قاعدة بيانات تتضمن ما يتوفر من بيانات ومعلومات عن الزبائن وخصائصهم الشخصية وتوزيعهم الجغرافي على البلدان المختلفة من خلال تغطية عناوين البريد الالكتروني واستكمال المعلومات ذات العلاقة بالزبائن من أجل استهدافهم.



- ٢- إدارة جودة التقنيات المستخدمة في التسويق الإلكتروني من خلال وضع استراتيجية تسويقية ذات أهداف واضحة لخدمة الزبائن وإدارة علاقات الزبائن إلكترونياً.
- ٣- إدارة مواقع خدمة الزبائن على شبكة الانترنت بصورة جيدة من وفاعلة ومتابعة كل ما هو جديد فيما يتعلق بإحتياجات ورغبات الزبائن.
- ٤- الاستمرار في عملية البحث عن البيانات والمعلومات الجديدة لتحسين الاداء والادارة الصحيحة للزبون إلكترونياً
- ٥- تفعيل وسائل التسويق الإلكتروني كالتسويق عبر البريد الإلكتروني، محركات البحث، الاتصالات الإلكترونية الأخرى لضمان عملية الاتصال بالزبائن.
- ٦- تفعيل دور شبكة التواصل الاجتماعي في عملية التواصل مع الزبائن وبناء علاقات قوية وثابتة.
- ٧- اعتماد استراتيجية تعدد قنوات الاتصال وإدارة جودة الخدمة من خلال شبكة الانترنت من اجل جذبهم وكسبهم للمرة الاولى و ثم تشجيعهم على تكرار الشراء والتعامل مع المنظمة من خلال التجربة الاولى والناجحة.
- ٨- وضع استراتيجية التعامل بشفافية مع الزبائن من خلال شبكة الانترنت.
- ٩- خلق الثقة لدى الزبون بمصادقية ما تقدمه من عروض عن طريق موقعها في شبكة الانترنت او ما تنشره وسائل الاتصال الإلكتروني والتواصل الاجتماعي وهذه المسألة بالغة الأهمية لمنظمات الزبائن وجذبهم للتعامل مع المنظمة ذات المصادقية في وعودها وما تقدمه.
- ١٠- وضع منهج او اسلوب يركز على على شخصنة الزبون اي التعامل مع الزبون وفق ما يرغب او يحتاج وسماع ما يريد ان يحصل عليه من المنظمة وكذلك الشكاوي التي يقدمها للمنظمة ومحاولة تذليلها من كسب والاحتفاظ به وبالتالي اقامة علاقات وثيقة من خلال شبكة الانترنت.

### د- اسس تصميم استراتيجية إدارة علاقات الزبون إلكترونياً:

ان تصميم اي استراتيجية مسألة ذات اهمية لاي منظمة لاي منظمة وبالتالي ان العناية الفائقة لها وصياغتها بشكل سليم. وكما معروف أن اي استراتيجية ما هي الا وسيلة للوصول للاهداف المحددة وفقاً لمستوى هذه الاستراتيجية وأهدافها. ان ادارة علاقات الزبون إلكترونياً تعتبر من المهام التي تتطلب تصميم استراتيجية واضحة الاهداف من اجل تحقيق تلك الاهداف.

ان تصميم وصياغة اي استراتيجية لا بد ان تتضمن هذه الاسس التالية:

١- الاساس الاول: اعتماد التخطيط الاستراتيجي كمنهج اساسي لكيفية ادارة ناجحة للزبون وهذا يتضمن (الصميدعي، ٢٠١٨):

- تحديد نقاط القوة والضعف التي تتعلق بالامكانيات المادية والبشرية والتكنولوجية المتوفرة في المنظمة.
- تحليل الفرص المحتملة للاسواق المحتملة ومحاولة ايجاد الفرص الاكثر ملائمة للمنظمة ومنتجاتها وقدرتها المالية والبشرية والتكنولوجية
- تحليل التهديدات والتي تتضمن تهديدات البيئة الخارجية المتعددة ومدى احتمال اثرها على العمل المستقبلي لهذه للمنظمة في هذا السوق او ذاك.

التركيز على الزبون باعتباره المصدر الاساسي لنجاح انشطة المنظمة المختلفة.

٢- الاساس الثاني: البناء التحتي

تركز ادارة علاقة الزبون إلكترونياً على العديد من المكونات الاساسية التي لا بد ان تتوفر لدى المنظمة من اجل النجاح في الادارة الكفوءة لعلاقات الزبون، وهذه المكونات هي ليست فقط لهذه الادارة ما تتسم به جميع الاعمال ذات الطابع الالكتروني، وهذه المكونات هي (الصميدعي، ردينة، ٢٠١٢).

- الأجهزة والحواسيب.
- شبكات الاتصال الالكترونية.
- مستوى عالي من تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في قاعدة البيانات.
- خدمات الاسناد.
- البرامج الخاصة.
- راس المال البشري المستخدم.
- القدرات المالية.

أما (Thomos, 2010) فإنه يشير الى ان البناء التحتي للأنشطة الالكترونية ومن ضمنها ادارة علاقات الزبون إلكترونياً باعتبارها عملية تجري على شبكة الحاسوب الوسيطة، لابد أن تتضمن ما يلي:

- الحاسبات والمسارات والأجهزة الأخرى.
- اتصالات بشرية وقنوات الشبكة.
- برامج التطبيقات والأنظمة المتطورة.
- خدمات الاسناد مثل تطوير مواقع الويب، الخدمات الالكترونية.
- راس المال البشري مثل المبرمجين، المهندسين، والتقنيين.
- الأدوات والتقنية اللازمة لإدارة العلاقات مع الزبائن.

٣- الأساس الثالث: العمليات المركزة على الزبون:

ان العمليات المركزة على الزبون لابد ان تتضمن:

- التسويق والبيع الالكتروني
- معالجة طلبات ودفعات الزبائن
- ادارة الزبائن
- ادارة خدمة الزبائن

- تدريب العاملين على تبادل المعلومات من خلال شبكة الانترنت وكذلك التواصل والاتصال إلكترونياً مع الزبائن من أجل إقامة علاقة جيدة معهم.

#### ٤ - الاساس الرابع: الشبكة الوسيطة:

ان الشبكة الوسيطة للحاسوب تربط الادوات الكترونياً والتي تتصل بشكل تفاعلي على قنوات الشبكة عموماً فإن اجهزة الاتصال الالكتروني مثل الحاسبات والهواتف النقالة والبريد الالكتروني بالامكان ربطها بشكل تفاعلي وتتضمن الوصلة التفاعلية تفاعل الافراد واستخدامها يمكن تشغيل الاجهزة الالكترونية. وقد يساعد هذا بإنجاز العملية التفاعلية وإنجاز الصفقة الشرائية من قبل الزبائن.

يتضح مما تقدم بأن البناء التحتي للاعمال عبر الانترنت ومنها مسألة ادارة علاقات الزبون، لا يمكن ان تتم معزولة عن البنية التحتية للمنظمة. ان الاجهزة والشبكات وراس المال البشري وقنوات شبكة الانترنت وتبادل المعلومات والبيانات وبناء قاعدة معلومات واضحة وصحيحة لزبائن المنظمة، وربط الشبكات مع الشركاء والزبائن والاتصال تمثل الاساس في البناء التحتي للادارة الجيدة لعلاقات الزبائن الكترونياً.

#### ٥ - الاساس الخامس: تحديد الزبائن:

ان تحديد الزبائن عملية تحتاج الى الكثير من الجهد والعمل وتعتمد بشكل اساسي على عملية الاتصال من خلال الرسائل التي يتم نشرها سواء على موقع المنظمة او بوسائل الاتصال الالكتروني مثل الهاتف المحمول، البريد الالكتروني... ان تحديد الزبائن يتضمن مايلي:

- الزبائن المحتملين: وهم الزبائن التي ترى المنظمة من خلال رسائلها ان يصبحوا زبائن للمنظمة من خلال تقديم كل التسهيلات والترغيب لكسبهم للمنظمة.
- الزبائن الحاليين: وهم الزبائن اللذين يتعاملون مع المنظمة ومنتجاتها واللذين تحاول المنظمة الاحتفاظ بهم من خلال إقامة علاقات جيدة معهم من خلال تلبية حاجاتهم

ورغبتهم، وهنا يجب على المنظمة ان تستمر في الاتصال والتواصل معهم وكذلك جمع البيانات والمعلومات وادخالها في قاعدة بيانات الزبائن من تقديم افضل الخدمات والعروض لهم.

- الزبائن الاكثر ربحية: يجب على المنظمة تشخيص الزبائن الاكثر ربحية لها وهنا يجب تطوير مفهوم القيمة مدى الحياة لعلاقة الزبائن ومنه تحديد الاستثمارات الواجب القيام بها لتكفل شرائح الزبائن المختلفين.. ان بناء قواعد بيانات مركزية والتي توفر ادق البيانات للزبائن وكذلك تطوير مفهوم معرفة الزبون المفصلة والموحدة الذي يساعد تنفيذ استراتيجية الترويج والاتصال الفاعلة والكفوءة والتي تساعد في تحديد الزبون الاكثر ربحية وكذلك تساهم في تنمية العلاقة معه بهدف استثمار قيمته التي هي احد ركائز ادارة علاقات الزبون ومنها إلكترونياً.

#### ٦- الاساس السادس: شخصية الاتصالات:

ويتم ذلك من الاعتماد على التكنولوجيا المتطورة وذلك بالقيام بالاتصال الشخصي او المنفرد لكل زبون بحيث يشعر انه ذات قيمة عالية لدى المنظمة وان شخصية الاتصالات الالكترونية تساعد في تحقيق الكثير من الفوائد لادارة علاقات الزبون إلكترونياً ويمكن ايجازها بما يلي:

- تحديد دقيق لرغبات الزبائن وتفضيلاتهم خاصة فيما يتعلق بعملية الاتصال ومحتوياتها وقنواتها.
- المساهمة في بناء قاعدة بيانات واسعة ودقيقة للزبائن
- تعظيم الاستجابة لدى الزبائن والعائد على الاستثمار من خلال تنفيذ عملية الاتصال الالكترونية.
- خلق نوع من الثقة الجيدة والنوايا الحسنة مع الزبائن لكل من الزبائن الحاليين والمحتملين



- عملية الاتصال تكون ذات اتجاهين لاهمية ذلك في معرفة ما يريد الزبون ومحاولة الاستجابة له بالشكل الذي يحقق الرضا وبالتالي كسبه كزبون دائم للمنظمة ومنتجاتها.

#### ٧- الاساس السابع: الرقابة الاستراتيجية:

ان الرقابة الاستراتيجية تعني التأكد من ما تم انجازه وفق لما هو مخطط (الصميدعي، ٢٠١٠) في حين يشير (Proctor, 1996) بأنها عملية مستمرة لاكتشاف وقياس الانحراف من النتائج المرغوب بها واتخاذ الاجراءات التصحيحية. ان الرقابة تسمح بالوقوف على مستوى التنفيذ والسيطرة على سير العمل بالاتجاه الصحيح وذلك من خلال تقييم الاداء مقارنة بالمعايير المحددة وتقديم الحوافز والاجراءات التصحيحية اللازمة (Bateman, 2007).

ان إدارة علاقات الزبون إلكترونياً: هي عبارة عن استراتيجية عمل تعتمد على بناء علاقات مع الزبائن باستخدام الوسائل الالكترونية في تنفيذها وبالتالي فان من الواجب ان يتم مراقبة ومتابعة تنفيذ هذه الاستراتيجية. بهذا الصدد يشير (Boston, 2002) و(الصميدعي، ٢٠١٨) الى ان جوهر عملية الرقابة واحدة حيث تتضمن الرقابة عدم الانحراف عن الاداء المستهدف لذلك فإنها تتضمن ما يلي:

#### ▪ تقييم نتائج الاداء:

ويتم ذلك من خلال وضع معايير محددة للاداء ومقارنة الاداء الفعلي (المتحقق) عن الاداء المخطط له وفق معايير محددة يتم وضعها، فمثلاً مدى النجاح في اقامة علاقات جيدة مع الزبائن، الزبائن اللذين تم كسبهم والاحتفاظ بهم، مدى نجاح وسائل الاتصال الالكترونية وقنواتها في التأثير على الزبائن... وغيرهم ويمكن وضع ارقام محددة ضمن الخطة الاستراتيجية وعدد العلاقات الناجحة المرغوب بها والتي تمت فعلاً، عدد الزبائن اللذين تم كسبهم والاحتفاظ بهم ضمن المخطط والذي تم فعلاً.

■ الاجراءات التصحيحية: تعتبر معالجات او تصحيح المسار تنفيذ اية استراتيجية تعتبر جانب اساسي مهم لان في التنفيذ العملي فكثيراً ما تصدم الخطط بمعوقات او اختناقات او مشاكل قد تعيق التنفيذ لذلك لا بد ان تكون الادارة ومنها ادارة علاقات الزبون الكترونياً على علم ومتابعة و ثم تقوم بالتصحيح المطلوب بأسرع وقت ممكن ولكن ليس التسرع، ان عدم معالجة الاخطاء او المعوقات وغيرها تعتبر مسألة ذات اهمية وذلك من اجل عدم تراكم الاخطاء الذي يؤدي حتماً الى عدم الوصول للاداء المستهدف او الوصول الى اداء غير مرغوب ومما قد يؤدي الى خسارة كبيرة للمنظمة بكل الاتجاهات.

ان اسس وجوهر عملية الرقابة على ادارة علاقات الزبون الكترونياً يمكن ان تتلخص

بما يلي:

الشكل (٨-٢)

جوهر عملية الرقابة الاستراتيجية لادارة علاقات الزبون الكترونياً

الرقابة الاستراتيجية على ادارة علاقات الزبون الكترونياً (e-crm)	تقييم الاداء لادارة علاقات الزبون الكترونياً (e-crm)	تقويم الاداء لادارة علاقات الزبون الكترونياً (e-crm)
الاهداف الاستراتيجية (e-crm)	تحديد جوانب القوة والضعف	وضع المعالجات والحلول اللازمة لمعالجة الانحرافات والمشاكل
اهداف أنشطة (e-crm)	تشخيص الانحرافات والمشاكل والمعوقات التي تواجه العمل	تصحيح مسار العمل
الخطط الخاصة لتنفيذ (e-crm)	مستوى الانجاز مقارنة مع الخطط الموضوعه	متابعة مدى الالتزام بتنفيذ المعالجات اللازمة
المهام التنفيذية لكل نشاط (e-crm)	وضع معايير لقياس كفاءة الانجاز	-----

المرجع: اعداد المؤلفين

### هـ- ادوات تنفيذ ادارة علاقات الزبون الكترونياً:

العديد من الادوات التي تستخدم في تنفيذ ادارة علاقات الزبون الكترونياً والتي يمكن انجازها بما يلي:

#### ١ - تقنيات التسويق الالكتروني:

ان تقنيات وادوات التسويق الالكتروني المختلفة تمثل وسيلة ناجها في استخدامها في تنفيذ ادارة علاقات الزبون الكترونياً وهي (الصميدعي، ردينه، ٢٠١٢):

- الهواتف المحمولة
- البريد الالكتروني
- مواقع المنظمات الالكترونية
- بيع وتوزيع منتجات المنظمة عبر الانترنت
- الترويج والاعلان الالكتروني
- التقنيات المحمولة *G3, PDA*
- غرف الدردشة (مجموعة التركيز على النت *(Focus Group)*).
- وسائل التواصل الاجتماعي *Social Medi*..

#### ٢- جمع البيانات الكترونياً:

يتم ذلك بعدة طرق منها:

- الوسط الاجتماعي
- استخدام الويب لجمع الردود المباشرة من الزبائن عن ما تقدمه من عروض
- استمارات التسجيل والشراء للزبائن التي توفر معلومات وبيانات شخصية عن كل زبون وتغير اساس في بناء قاعدة البيانات.

- اجراء الاستقصاء للزبائن ويتم ذلك من طرح استماره خاصه لما ترغب المنظمة معرفته او اسئلة قصيرة محددة الهدف
- الكوكيز (cookies) وهي عبارة عن ملفات صغيرة من احرف وارقام يثبتها الموقع الذي تم زيارته وهذا يسمح للمسوق من متابعة السلوك الشرائي للزبون.

## المصادر

### « باللغة العربية:

- ١- الصميدعي، محمود جاسم، ردينة عثمان يوسف، (٢٠١٧)، تكنولوجيا التسويق، دارالمنهاج للنشر والتوزيع، عمان
- ٢- الطائي، يوسف حجيم، العبادي هاشم فوزي دباس (٢٠٠٩) إدارة علاقات الزبون، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان.
- ٣- عباس، حسين وليد والجنابي احمد عبد محمود (٢٠٠٧) إدارة علاقات الزبون، دار صنعاء للنشر والتوزيع، عمان.
- ٤- الجنابي، اميرة هاتف (٢٠٠٦)، أثر إدارة معرفة الزبون في تحقيق التفوق التنافسي، دراسة مقارنة في عينة من المصارف العراقية، رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق.
- ٥- الربعاوي، سعدون منير (٢٠٠٠)، التخطيط الاستراتيجي للتسويق واثره في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة في كل من الشركة العامة للصناعة الجلدية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- ٦- السعيد، يعرب عدنان (٢٠٠٤). تحليل استراتيجيات مصفوفة قيمة الزبون كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، دراسة تحليل في عينة من فنادق الدرجة الاولى في بغداد، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- ٧- الصميدعي، محمود جاسم (٢٠١٨)، استراتيجيات التسويق الحديث، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
- ٨- الصميدعي، محمود، ردينة عثمان، (٢٠٠٩)، نحو نموذج مقترح لادارة علاقات الزبون، الة، مؤتمر العلمي الثاني، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة فيلادلفيا، الاردن.



- ٩- الصميدعي، محمود جاسم، (٢٠١٠)، استراتيجيات التسويق، مدخل كمي وتحليلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
- ١٠- الصميدعي، محمود جاسم، الجيوسي سليمان (٢٠٠٩)، تسويق الخدمات المالية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- ١١- الصميدعي، محمود جاسم، ردينة عثمان يوسف، (٢٠٠٦)، اساليب الكمية في التسويق دار المنهاج للنشر والتوزيع، عمان.
- ١٢- الصميدعي، محمود جاسم، ردينة عثمان يوسف، (٢٠٠٦)، سلوك المستهلك، دار المنهاج للنشر والتوزيع، عمان.
- ١٣- الصميدعي، محمود جاسم، ردينة عثمان يوسف، (٢٠١٠)، تسويق الخدمات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
- ١٤- الصميدعي، محمود جاسم، ردينة عثمان يوسف، (٢٠١٢)، التسويق الالكتروني، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
- ١٥- الصميدعي، محمود، (٢٠٠٠)، مداخل التسويق المتقدم، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان - الاردن.
- ١٦- العلاق، بشير، الطائي حميد، (١٩٩٩)، تسويق الخدمات، دار زهران للنشر والتوزيع،
- ١٧- الفقي، ابراهيم، (٢٠١٢)، فن خدمة العملاء وكيفية المحافظة عليهم، مؤسسة البداية للانتاج والنشر والتوزيع، جمهورية مصر العربية.
- ١٨- كوتلر فيليب، ارسترونج جبري، (٢٠٠٧) (اساسيات التسويق) ترجمة دار المريح
- ١٩- معلا، ناجي، (١٩٩٥)، اصول التسويق المصرفي، الطبعة الاولى، معهد الدراسات المصرفية، عمان - الاردن.
- ٢٠- الدليمي، خليل، السايير عمر (٢٠١٥): اثر بعض الخصائص الديموغرافية في ولاء الزبون للعلامة التجارية، دراسة استطلاعية لاراء عينة من مستخدمي الهاتف النقال في مدينة الوصول، مجلة جامعة كركوك للعلوم الادارية والاقتصادية، مجلد ٥، العدد ١.

- ٢١- الصميدعي، محمود، ردينة عثمان يوسف، (٢٠٠٥)، التسويق المصرفي، مدخل تحليل استراتيجي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان- الاردن.
- ٢٢- الصميدعي، محمود جاسم. وردينة عثمان يوسف (٢٠١٧)، سلوك المستهلك، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان.
- ٢٣- العلاق يشير (٢٠٠٤): استراتيجيات التسويق عبر الانترنت، دار المناهج للنشر
- ٢٤- صادق، درمان سليمان (٢٠١٢)، التسويق المعرفي، دار كنوز المعرفة العلمية، عمان.
- ٢٥- صادق، درمان سليمان، (٢٠٠٨)، اتجاهات العلاقة بين المعرفة وإدارة علاقات الزبون في ظل إدارة التغيير التسويقي، بحث مقدم الى جامعة الزيتونة الاردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الثامن، إدارة التغيير ومجتمع المعرفة ٢١-٢٤ نيسان.
- ٢٦- صادق، درمان سليمان، (٢٠٠٦) العلاقة بين إدارة معرفة الزبون والتوجهات السوقية للمنظمات، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد/ الجامعة المستنصرية، العدد (٦٠)، بغداد العراق.

## « باللغة الإنجليزية:

1. *AL-Samydai Mahmood, Saad.G-yaseen and Dima Dajani, (2015). The Impact of E-communication Straegy Innovation on consumer satisfaction, International Journal of Advances in Management and Economics Vol,4 Issue,4.*
2. *AL-Samydai, Mahmood, (2014), Adaptation of the Technology Acceptance Model (TAM) to the use of mobile Banking Services, International Review of Management and Business Research, Vol. issue 4.*
3. *AL-Samydai, Mahmood, (2016), The trust of viral advertising messages and its impact on attitude and behavioral intention of consumer, international. Journal of marketing studies, vol.8,No.5*
4. *AL-Samydai,Mahmood,Rudaina,othman and Mohammad AL-khasawneh, 2012, The Factors influencing consumers satisfaction and conlinuity to Deal with E-Banking Service in Jordan, Global journal of management and Business Research , NY.*
5. *AL-Samydai.Mahmood, Rudaina Othman and Jasser Al ensour, (2012), measuring the Extent of Customer Satisfaction Towards the means of implementing the communication strategy of CRM, The case of Jordanian Banks, International Journal of marketing Financial services a management Research , VOL.1,No.3.*
6. *Anderson, C,(2006), in Long.b. (Eisenberg, B and Eisenberg J, Waiting for your cat to bank, pub, Thomas Nelson, Nashille.*
7. *Baker, Michal, (2000), "marketing strategy and management, 3rd, macmillan business, London.*
8. *Baran, Galka and Strunk, (2008) Principals of customers Relationship managements, South – Western.*
9. *Brady, M.K, (1997), Reconceptualizing perceived service Quality: Hierarchical Model, Unpublished doctoral dissertation, The Florida State University.*

10. Butt, Francis (2004): *customer's relationship management concepts and tools*, Eisevier-Butterworth- Hiermas, Oxford.
11. Buttle, France, (2009), *customer Relationship management: Concept and Technologies 2e*, Elsevier Ltd.
12. Caffey, M., (2006), *use of electronic communication technology*. Marketing teacher Ltd.
13. Chia-Ming Chang, Chin-Tsu Chen and Chin-Hsein Hsu, 2008, *Sport Journal*, America Sports University.
14. Couratier Claire et Miquel Chiriston, (2007), *les eludui*
15. Darroch, Jenny & McNaughton Rod (2003), *IBeyond Market Orientation n knowledge management and the innovativeness of Ner Zealand Firm*si, *European Journal of marketing*, Vol.37., No.3/4.
16. Davenport. H. and Prusak, L.(1998), " *working Knowledge* Harvard Business School press Boston.
17. Dee, Darvey,(2009), *Services Marketing is different of people factor*, Griffioen Consulting Group, New Feed.
18. Derliyski & Fr?hlich (2004), *Obtaining and leveraging customer knowledge for customer oriented product*, university of Kristianstad, Department of Business administration available at <http://eprints.bibi.hkr.se/archive/0000051/01/dissertation>.
19. Dhaval, patel, (2008), *Service Marketing Problems within, T.Mobile*
20. Gibbert, m., Leibold, mprobst, G.(2002), *Five styles of customer knowledge manangement journal* , Vol.20. No.5.
21. Gronroos C., (1992), *Service management, A Management Focus for Service Competition*. In Lovelock, C.H., *Managing Services: Marketing Operation and Human Resources* (Eds). Englewood Cliffs NJ: Prentice Hall.
22. John wellemin, (1998), *successful customer car*, Hodder & Stoughton.
23. Karen, P., Goncalves, (1998), *Services Marketing A Strategic Approach*, Prentice-Hall, Inc, USA.
24. Kotler,p & Keller K,(2006), *Marketing Management 12th Editions*, Pearson Education Inc, N.J



25. *Marie, Anne, (2002), Le Comportement Du Consommateur dans ses achats de fruits et legumes, Lieux d'achat, Modes de vente, Cavard, moreau Rion.*
26. *Michael D.Johnson and fred selnes, (2004). ' Customer Portfolio management: Toward an dynamic Theory of exchange relationships, Journal of marketing.*
27. *Moulin, Pernard, (2006), Perception-baset Multi –agent geo-Simulation services services of retail location decision – marketing in shopping Mall, Publication Canadian Journal of Regional Science.*
28. *Moving Forwarding Service Quality Research (1990): Measuring Different Customer Expectation Levels, Comparing Alternative Scales and Examining the performance- Behavioral Intentions Link, Mst Report.*
29. *Network, UK, Serbd.*
30. *Norrozi, Reza Paleshi, A, Zeresghi, N (2004) Customer relationship management “ unpublished paper, University of industrial engineering, Sharif university of technology www.cearnger.com.*
31. *Otlacan, Otilia, (2010), what is e-marketing?, <http://ezinearticles.com>.*
32. *Paquette (2006), The Effect of knowledge management context on knowledge managent practices: an Empirical Investigation: Electronic Journal of knowledge management , Vol,4.No.2.*
33. *paquette, S.chun Wei Choo(2008) towards a theory of customer knowledge use: the role of knowledge quality and accessibility.ASAC Halifax, Nova Scotia.*
34. *Parasuraman A, Zeithmal, V.and Berry, LL. (1985) A Conceptual Model ofService Quality and its Implications for Future Research, Journal of Marketing, 49, Fall.*
35. *Paul,W,Neil,T,Bendle philipe and David Reibstein, (2010)Marketing metrics: The definitive guide to measuring marketing performance, upper saddleriver, vol12,issue 4, person education ,inc,new Jersey.*
36. *Payne, Adrian, (1995), The Essence of Service Marketing, Prentice-Hall of India, Pivate Limited, New Delhi.*



37. Ramaswamy, R, (1996), *Design and Management of service Processes: Keeping Customers for life* Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Co.
38. Ravi Dhar and Rashi Glaze, (2004), *Hedging Customers*, Harvard Business Review, may.
39. Rowley, J (2005), *Customer knowledge management or consumer surveillance*. Business and Economic Review, Vol.7.No.1
40. Stake, Sarah, (2010), *online tools for gathering market intelligence*, e-marketing 2nd edition, [www.quirk.biz/services](http://www.quirk.biz/services).
41. Stauss, B. (2002): *Kundenwissens-management (Customer Knowledge management)*, in: Bohler, H. (2002): *marketing management und unternehmensführung*, Stuttgart,.
42. Stone, Dong, (1995), *The Five Key Rules of Market Positioning*, Bank Marketing, Prentice-Hall.
43. The American Marketing Association, (2004).
44. Tzokas, N., Saren, M (2004), *competitive advantage, Knowledge and relationship marketing: where, what and how?* Journal of Business & Industrial Marketing. Vol.19.No.2.
45. Warner, R and Kumar, V (2002), *the management of Customer loyalty*, Harvard Business Review.
46. Woodruffe, Helen, (1995). *Services Marketing*, FT, Prentice-Hall, British Library Cataloging.
47. Yong. J.K (2000), *A Multidimensional and Hierarchical Model of Service Quality in the participant sport industry* unpublished doctoral dissertation, the Ohio State University.

